Ten Cel Alberto Mendes Cardoso

OS TREZE MOMENTOS

Análise da obra de SUN TZU

BIBLIEX
Coleção General Benício

Os Treze Momentos – Análise da Obra de Sun Tzu

Na abertura de seu livro maior, Estratégia, Liddell Hart faz dezenove citações extraídas do pensamento de autores clássicos sobre a guerra,[1] da opinião de um grande cabo de guerra no primeiro conflito mundial[2] e até de Shakespeare, em Hamlet.[3] Nada menos que treze delas são de A Arte da Guerra, de Sun Tzu. Foi uma forma de o maior tratadista militar do Século XX explicitar para o ocidente a importância de estudar os princípios do mestre – posto que, na leitura da obra, ficaria implícita sua adesão irrestrita ao conceito básico da manobra indireta do grande general da Antiguidade chinesa.

A razão de os conceitos de Sunt Tzu terem validade até os dias de hoje – e lá se vão dois e meio milênios – se encontra no caráter filosófico central em seu tratado, com possibilidade de aplicação não restrita aos conflitos armados, mas, na prática, a quase todos os setores da vida. E esta foi assim cabalmente metaforizada por Gonçalves Dias na Canção do Tamoio: "(...) A vida é luta renhida".[4] Em isso sendo verdade, os fundamentos da filosofia do mestre fazem parte do cotidiano dos Estados e governos, das nações e sociedades, das famílias e pessoas, seja em tempos de paz e tranquilidade seja nos momentos conturbados.

Por isso tudo, o Centro de Comunicação Social do Exército decidiu incluir Os Treze Momentos – Análise da Obra de Sun Tzu, publicado pela Biblioteca do Exército, em 1987, no seu projeto de difusão de livros por meio da internet; o que muito me honrou, por ser o autor. Como comecei a manuscrevê-lo, ainda capitão, no final da década de 1960, e encerrei no início do ano da publicação, peço a compreensão dos leitores quanto a algumas opiniões pessoais formadas por influência dos temas centrais naquele período, que podem estar anacrônicas – o que não teria o mais ínfimo peso para deslustrar a atualidade e aplicabilidade da filosofia do mestre.

O AUTOR

[1] Belisário, Napoleão, Clausewitz e Moltke.
[2] Almirante De Robeck.
[3] Ato 2, Cena 1 – "(...) com sabedoria e alcance, com estratagemas, e com assertivas enviesadas, por incertas descobrimos a direção certa."
[4] Primeira estrofe: Não chores, meu filho; / Não chores, que a vida / É luta renhida: / Viver é lutar. / A vida é combate, / Que os fracos abate, / Que os fortes, os bravos / Só pode exaltar.

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO EDITORA — **Publicação 564**

COLEÇÃO GENERAL BENÍCIO — **Volume 253**

Chefe da Seção de Publicações
Sebastião Castro

Capa e Arte
Murillo Machado

Montagem
Solemar Miranda

Copidesque e Revisão
Alberto de Azevedo – Reg. Prof. Jorn. 12.593

Cardoso, Alberto Mendes, 1940 –
C268 Os treze momentos : análise da obra de Sun Tzu / Ten Cel Alberto Mendes Cardoso . – Rio de Janeiro : Biblioteca do Exército, 1987.
p . – (Biblioteca do Exército ; 564 . Coleção General Benício ; v . 253)

ISBN 85-7011-124-X

1. Sun Tzu – Crítica e interpretação. 2 . Ciência militar. I . Título.

CDD 355

Direitos para esta edição cedidos à Biblioteca do Exército pelo autor.

Impresso no Brasil – Printed in Brazil

TEN CEL ALBERTO MENDES CARDOSO

OS TREZE MOMENTOS

ANÁLISE DA OBRA DE SUN TZU

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO EDITORA
Rio de Janeiro – RJ
1987

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO

FUNDADOR
em 17 de dezembro de 1881
Franklin Américo de Menezes Dória, Barão de Loreto

REORGANIZADOR
em 26 de junho de 1937, e fundador da Seção Editorial
Gen Valentim Benício da Silva

DIRETOR
Cel Art Sady Nunes

SUBDIRETOR
Cel Art Geraldo Martinez y Alonso

CONSELHO EDITORIAL

Militares

Gen Div Ref Francisco de Paula e Azevedo Pondé
nomeado em 10 de outubro de 1973
Gen Div Ref Jonas de Morais Correia Filho
nomeado em 10 de outubro de 1973
Maj Brig Oswaldo Terra de Faria
nomeado em 23 de outubro de 1985
Cel Prof Celso José Pires
nomeado em 7 de fevereiro de 1980
CMG R/Rm Max Justo Guedes
nomeado em 17 de abril de 1980
Cel R-1 Asdrubal Esteves
nomeado em 7 de novembro de 1983
Ten Cel Sérgio Roberto Dentino Morgado
nomeado em 15 de julho de 1986
Ten Cel R-1 Carlos de Souza Scheliga (Relator deste Livro)
nomeado em 25 de abril de 1975

Civis:

Prof Francisco de Souza Brasil
nomeado em 10 de outubro de 1973
Prof Ruy Vieira da Cunha
nomeado em 10 de outubro de 1973
Prof. Américo Lourenço Jacobina Lacombe
nomeado em 16 de julho de 1985

Biblioteca do Exército – Palácio Duque de Caxias – Praça Duque de Caxias, 25
Ala Marcílio Dias – 3º andar – Centro – RJ – CEP 20455 – Tels.: 253-7934
e 253-4637 – Endereço Telegráfico **"BIBLIEX"**.

APRESENTAÇÃO

Este livro do Ten Cel Inf Alberto Mendes Cardoso é bem um exemplo da inteligência de nossos oficiais. Os conceitos fundamentados na experiência escolar e na leitura amadurecida que o autor tão claramente expressa, podem ser atribuídos, em grande parte, à convivência que ele teve como Instrutor-Chefe na Academia Militar das Agulhas Negras e como Instrutor de tática e de estratégia na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

A lucidez de suas colocações diante dos parâmetros de Sun Tzu, projetados para os dias correntes, lhe dá enorme credibilidade.

O livro é também uma prova do valor do exército para os destinos de sua nação, mais objetivamente, o valor de um general para a eficiência de seus comandados na guerra.

Por isso ele servirá de base a um melhor conhecimento da guerra, principalmente nos aspectos de estratégia e chefia militar.

Feito sob encomenda da própria BIBLIEX ao autor, agora transforma-se numa grande realização em nossa bibliografia militar contemporânea.

AGRADECIMENTO

Ao 11º Batalhão de Infantaria Motorizada (e de Montanha), "Regimento Tiradentes", que tenho a honra de comandar.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 1

1ª PARTE – ANÁLISE 7

1 *O SOLDADO E O ESTADO* 9

2 *GRANDE ESTRATÉGIA* 20

3 *ESTRATÉGIA OPERACIONAL* 35

4 *TÁTICA* 49

5 *INFORMAÇÕES* 72

6 *CHEFIA* 104

2ª PARTE – A ARTE DA GUERRA (TRADUÇÃO) 121

1 *PLANEJAMENTO* 123

2 *A CONDUTA DA GUERRA* 125

3 A ESTRATÉGIA OFENSIVA 127

4 PLANO TÁTICO 129

5 EMPREGO DA ENERGIA 131

6 PONTOS FRACOS E FORTES 133

7 MANOBRA 136

8 AS NOVE VARIAÇÕES 139

9 O EXÉRCITO EM MARCHA 141

10 CONFIGURAÇÃO DO TERRENO 145

11 AS NOVE SITUAÇÕES 148

12 ATAQUE COM FOGO 153

13 EMPREGO DE ESPIÕES 155

BIBLIOGRAFIA 158

INTRODUÇÃO

"A guerra é de importância vital para o Estado." Sun Tzu Wu, no primeiro parágrafo de "A Arte da Guerra".

Este livro

Meu primeiro contato com os *Treze Capítulos* de "A Arte da Guerra", de Sun Tzu, foi em 1961, ainda Cadete, por intermédio da tradução que Lionel Giles fez do chinês para o inglês no início deste século,[1] presente de meu pai.

A fácil e apaixonante leitura do *livrinho* logo mostrou ao jovem iniciante da profissão militar que o pensamento exposto pelo grande Mestre chinês trazia em seus princípios e aforismos muitos outros ensinamentos, além daqueles que se espera encontrar em um tratado sobre Estratégia e Tática.

Em cada novo parágrafo, era feita uma descoberta sobre um tema militar, que dava corpo e sentido de conjunto ao que era aprendido com os instrutores e professores, mas, sobretudo, abria-se a visão para algo mais amplo e, ao mesmo tempo, profundo — descortinava-se uma verdadeira filosofia da guerra e. . . da vida.

Assim, cada capítulo era um momento de persignada meditação a respeito do saber militar, do ser militar e do saber ser. Um momento de guerra, mas também de vida.

Treze Momentos de guerra e de vida.

As sucessivas e agradáveis leituras do livro permitiram-me a compreensão íntima das idéias de Sun, que procurei transpor, como

[1] Sun Tzu Wu, "The Art of War", The Military Service Publishing Company, Pennsylvania, EUA, 1957. Originalmente publicada por Luzac & Co., Londres, 1910.

capitão, por volta de 1969, para uma tradução, que objetivava unicamente estreitar ainda mais os laços pessoais com o texto. Ao longo do tempo, penso tê-la aperfeiçoado com a síntese de alguns conflitos de interpretação do original, decorrentes da comparação da versão de Giles com o igualmente excelente trabalho de Samuel B. Griffith, a mais profunda e completa análise de "A Arte da Guerra", das quantas que se publicaram no Ocidente.[2]

Em 1986, fui honrado com o convite-missão do amigo Coronel Maya Pedrosa, diretor da Biblioteca do Exército, que, sabedor de minha admiração pela obra de Sun Tzu, pediu-me para fazer um estudo, destacando sua atualidade e a validade dos conceitos emitidos pelo Mestre no período clássico da história da China.[3]

Antes de, propriamente, iniciar o trabalho, julguei necessário conhecer com certa profundidade a época em que o tratado de Sun teria sido escrito. Para tal, "mergulhei" no seu tempo e procurei "vivenciar" os hábitos, costumes e tradições que o envolviam e que certamente tiveram influência sobre a obra.

Era a China dos vários Estados independentes; dos últimos três séculos da longeva dinastia Chou (que dominou durante quase nove séculos); da disseminação, impregnação e consolidação da ética do Confucionismo; da transição da era "Primavera e Outono" (771 a 481 a.C.) — de exércitos amadores, comandados pelos próprios soberanos, por familiares seus ou por cortesãos de confiança — para o período dos "Reinos Combatentes" (453 a 221 a.C.) — com forças regulares comandadas por profissionais, durante o qual a guerra de conquista para a expansão dos impérios era uma constante.

Os estudiosos chineses divergem entre si a respeito da autoria dos *Treze Capítulos* e da época em que foi escrito. Aspectos como o estilo literário, os termos empregados, os costumes mencionados na obra, a organização dos exércitos abordada, a tática descrita, a condução política da guerra, a referência a Reinos inimigos, a identificação nominal do autor, o sistema agrícola vigente, a duração das guerras, o adestramento das tropas, os armamentos citados, a ausência do emprego da cavalaria e a concepção filosófica predominante ora são argumentos para uma corrente, ora para outra.

A opinião melhor justificada e, portanto, mais convincente permite-nos concluir que "A Arte da Guerra" é obra de um só autor — muito provavelmente chamado Sun Tzu —, que viveu na época dos "Reinos Combatentes". Foi escrita em algum tempo entre 400 e 320 a.C. e não em torno de 500 a.C., como foi inicialmente propagado no

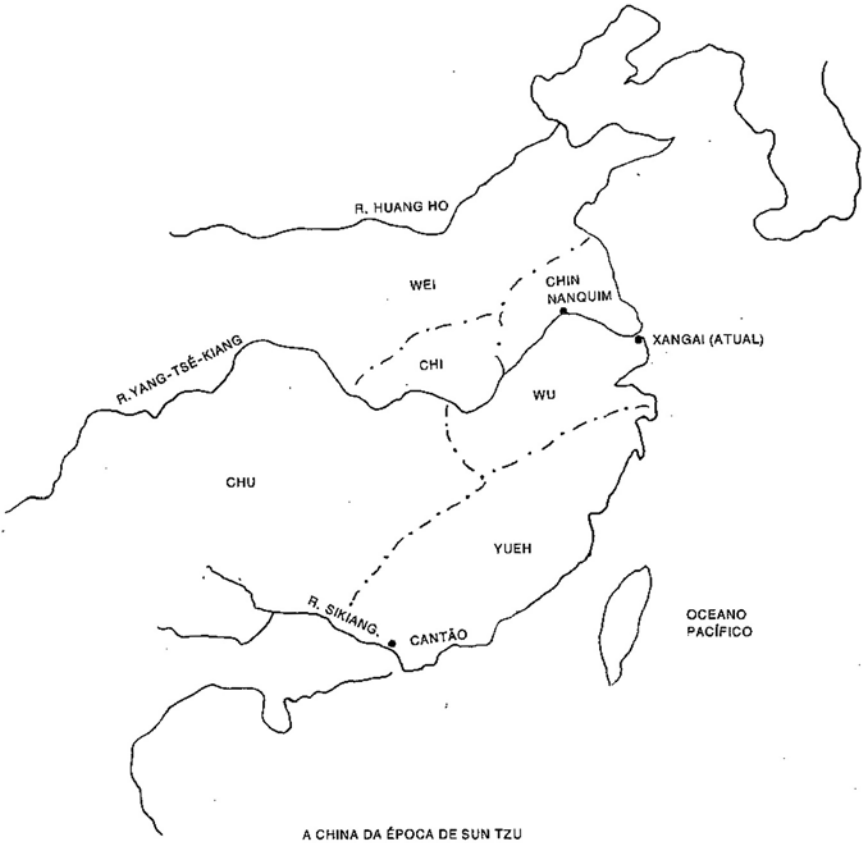
---

[2] "The Art of War", The Clarendon Press e Oxford University Press, 1963, traduzido para o francês por Francis Wang, Flammarion, Paris.

[3] De 551 a.C., provável data de nascimento de Confúcio, ao fim da dinastia Chou, 249 a.C.

Ocidente, com base na afirmação de Ssu Ma Ch'ien, um dos comentaristas do mais antigo tratado militar.

Ainda segundo Ssu Ma Ch'ien, Sun Tzu teria sido o comandante do exército do Rei Holu, do Estado de Wu, no centro-leste da China, cuja capital seria a atual cidade de Wuchang, a oeste de Xangai.



A CHINA DA ÉPOCA DE SUN TZU

Os *Treze Capítulos* abrangem, de uma forma algumas vezes desorganizada e fora de seqüência, todos os assuntos básicos da preparação para a guerra e de sua condução. Os críticos concordam em que essa apresentação assistemática de idéias pode ser decorrente de inúmeras modificações que a obra vem sofrendo ao longo dos séculos por iniciativa de analistas que pretendem interpretar mais adequadamente o pensamento de Sun.

Isso é bastante provável, pois é difícil imaginar que um autor com tanta clarividência, objetividade e capacidade de estruturação lógica do raciocínio escrevesse um livro que peca pela falta de método em algumas de suas passagens.

Em decorrência desse espargimento de idéias por todos os capítulos, decidi dividir o todo em partes vinculadas àqueles temas básicos da arte militar.

Assim, organizei um fichário com idéias extraídas do livro e catalogadas sob títulos como: Estratégia, Tática, Chefia, Segurança, Surpresa, Estudo de Situação, Inimigo, Terreno, Logística, Moral, Iniciativa, Defensiva, Ofensiva, Alianças, Relações do Militar com o Estado.

Posteriormente, procurei restaurar o pensamento do Mestre chinês, atribuindo uma seqüência àquelas idéias, que desse sentido a uma linha de raciocínio a respeito de cada um dos títulos. A estreita interdependência de alguns destes reduziu-os a seis, que nomeiam os capítulos da parte analítica do presente livro, a saber: "O Soldado e o Estado", "Grande Estratégia", "Estratégia Operacional", "Tática", "Informações" e "Chefia".

Cada um desses capítulos tem uma curta introdução, onde exponho alguns fundamentos doutrinários e — sempre evitando criar polêmica — minha posição pessoal, sobre os quais assento, em seguida, a análise do pensamento de Sun Tzu acerca do tema.

O leitor perceberá que esforcei-me para revestir a primeira parte do livro da mesma concisão que caracteriza o estilo de Sun, alongando-me apenas quando julguei necessário ao bom entendimento.

A relativa falta de equilíbrio na extensão dos seis capítulos deve-se à maior ou menor incidência de idéias com eles relacionadas, no texto de "A Arte da Guerra".

A segunda parte deste livro é a tradução dos *Treze Capítulos*. Como já antecipei, ela tem por base as transposições do chinês para o inglês feitas por Lionel Giles e por Samuel B. Giffith. Para dirimir os choques de interpretação do pensamento de Sun Tzu, recorri à minha identificação de vinte e cinco anos com as idéias do Mestre e a meus — ainda que modestos — conhecimentos específicos sobre os assuntos em questão. Creio que ela atende à finalidade dupla de fornecer ao leitor brasileiro uma alternativa para o acesso aos *Treze Capítulos* e de servir de referência à análise apresentada na primeira parte.

A importância de "A Arte da Guerra"

Apenas em 1772 o Ocidente tomou conhecimento do tratado de Sun Tzu, por intermédio da versão de um missionário jesuíta em Pequim, Padre Amiot, publicada em Paris.

Sua reedição de 1782 pode, perfeitamente, ter sido lida por Napoleão, então jovem oficial, reconhecido por sua extraordinária curiosidade intelectual, que o fazia leitor ávido de todas as novas idéias publicadas.

Creio, mesmo, que a preferência do grande corso pelas manobras de ala e sua engenhosa capacidade de fazer o inimigo dispersar-se, enquanto ele concentrava suas forças, tem algo a ver com as idéias de *manobra indireta* e de concentração para a batalha do Mestre chinês.

E mais: não tivesse a viúva de Clausewitz feito publicar o "Da Guerra", na década de 1830, tão pobremente interpretado em seu conceito do "forte contra o forte do inimigo" e tão distorcidamente exaltado com base nas campanhas vitoriosas de Napoleão, e a manobra política e estratégica indireta proposta por Sun teria preponderado no século XIX e se projetado no século XX, com grande probabilidade de haver impedido as desgraças de 1870, 1914 e 1939.

O Ocidente somente se deu conta desse desnorteamento de rumo, quando as potências terrestres da Eurásia lhe mostraram, após a II Guerra Mundial, que liam Clausewitz de maneira inversa e que adotavam os princípios de Sun Tzu como dogmas. A política era a continuação da guerra e a estratégia para sua execução deveria ser indireta. Stalin, Kruschev e Mao foram mestres de péssimos alunos ocidentais.

No Oeste, as únicas vozes de peso que se levantaram, advertindo para o erro, foram, inicialmente, Liddell Hart, na Estratégia Operacional, e, mais tarde, André Beaufre, na Estratégia Nacional, Total ou Grande Estratégia.

Ambos retiram do "artifício do *desvio*" do autor chinês as bases para as suas "aproximação indireta" (L. Hart) e "estratégia indireta" (Beaufre). Porém, é o inglês quem mais deixa evidente a origem Suntzuniana de sua teoria da "essência concentrada da estratégia operacional e da tática", com a seqüência "nossa dispersão — dipersão do inimigo — nossa concentração" e com a esmagadora preponderância de quinze citações de pensamentos de Sun contra apenas cinco de outros clássicos, na abertura de seu livro-mor.

Verifica-se, modernamente, o crescimento da atenção dedicada ao estudo dos *Treze Capítulos* nas Forças Armadas dos principais países. Inglaterra, França, Japão, Estados Unidos, União Soviética e a própria China capitaneiam essa atividade.

Quanto a nós, no Brasil, é preciso tirá-los de algumas poucas prateleiras onde aguardam nossa atenção e transformá-los em *Treze Momentos* da guerra e da vida.

PRIMEIRA PARTE

ANÁLISE

1
O SOLDADO E O ESTADO

"Na guerra, o general recebe suas ordens do soberano."
Sun Tzu, "A Arte da Guerra", Cap. 7

Generalidades

A assertiva de Sun Tzu é o extrato mais simples de toda uma teoria de relacionamento entre o Governo e a instituição militar. Em sua concisão, ela expressa um universo de normas, costumes, tradições e leis que fazem do soldado um membro daquela classe magnífica de pessoas que colocam acima de seus interesses próprios uma inesgotável vocação de servir.

No caso, servir à Nação, obedecendo àqueles a quem ela delegou poderes para governá-la.

Essa obediência não se esgota no quadro episódico do emprego das Forças Armadas na guerra. Ela se projeta na paz, quando o militar dedica-se ao preparo para a dissuasão.

Não poderia ser de outra forma, porque a subordinação do braço armado da Nação ao seu delegado supremo é uma premissa para a manutenção da autoridade daquela por intermédio deste.

Que processo é esse, que leva um segmento da Nação, armado e poderoso, a submeter-se a um grupo desarmado e fisicamente vulnerável, por ela designado para dirigi-la?

É um fenômeno sociológico de base estritamente ética, que deve ser compreendido desde o nascedouro, pelo entendimento da finalidade da profissão militar e dos conseqüentes deveres do profissional militar para com a cliente do seu serviço, a Nação.

De todos os indicadores da natureza profissional de uma determinada atividade, três se destacam e merecem ser analisados sob o

enfoque da função militar. São eles: o domínio em que se exerce a atividade, ou seja, sua competência; sua responsabilidade perante a sociedade; e o espírito de corporação de seus membros.

O terceiro, mais perceptível que os demais.

Os integrantes da instituição militar tem grande facilidade de se sentirem componentes de uma entidade que se distingue das demais, desde a exigência de um vestuário específico e discriminante, que os uniformiza, até a natureza eminentemente coletiva do serviço que presta. (Coletiva no exercício, posto que, isoladamente o militar não tem condições de prestar à sociedade o benefício que ela requer dele; e coletiva no efeito, pois seu serviço destina-se a beneficiar a sociedade como um todo.)

O grupo militar vive envolto em um ambiente que o leva a raciocinar em termos coletivos, como corporação que depende do seu grau de coesão interna para se fazer útil à Sociedade Nacional. Isso dá aos membros um sentimento de responsabilidade individual perante o grupo, que muito favorece o desempenho da instituição e, em conseqüência, o fornecimento do seu serviço à sociedade.

Que serviço é esse?

Entra-se na seara daquele primeiro indicador: a competência da profissão.

A atividade militar atua no campo da *segurança* da sociedade; no caso das Forças Armadas, da segurança da Nação. Da segurança externa, garantindo-a contra ameaças atuais ou latentes ao território (para simplificar o conceito de ameaça externa a ser neutralizada pelo segmento militar da Sociedade Nacional). Da segurança interna, participando do zelo da Nação para com sua integridade, tranqüilidade e ordem, para com o respeito à continuidade de suas instituições políticas e sociais, e para com a afirmação de sua maneira nacional voluntária de ser.

Em uma só expressão: a abrangência da profissão militar é a da "administração da segurança".[1]

Isso quer dizer que o profissional militar tem delegação da Sociedade Nacional para administrar a sua segurança. Para tanto, ela, a Nação, lhe confia os meios de defesa, se não os necessários, pelo menos os possíveis, de acordo com a capacidade do Poder Nacional e com as prioridades de distribuição de recursos estabelecidas pelo Governo.

Os meios de defesa incluem os instrumentos legais que balizam o emprego da força militar; a organização e o equipamento das unida-

---

[1] Adaptação, à "nossa maneira de ser", da expressão "administração da violência", criada por Harold Lasswell e citada por Samuel Huntington em "The Soldier and the State" (Harvard University Press, 1959), de cuja obra tomei emprestado o título deste capítulo.

des militares; os aquartelamentos e os campos de instrução para o preparo da tropa; os recursos orçamentários etc. Tudo o que se destine a permitir aos profissionais militares responder perante a Nação pela capacitação das Forças Armadas ao cumprimento de sua parcela de responsabilidade na garantia de sua segurança.

Entra-se, assim, naturalmente, na área da responsabilidade social da profissão militar, o segundo indicador relacionado.

O profissional militar deve estar em condições de, a qualquer momento, prestar contas à Nação acerca de como vem fazendo uso dos meios de defesa e da confiança que ela deposita nele.

A maneira mais positiva e construtiva de fazê-lo é preparar-se diuturnamente para o emprego na defesa externa e interna e, dessa forma, conseguir transformar o componente militar da Nação em um de seus instrumentos dissuasores contra eventuais inimigos.

Essa é uma idéia que será abordada pelo menos duas vezes neste livro, por se entender que, quando uma Nação se vê obrigada a empregar a expressão militar de seu Poder de uma forma direta e preponderante, ela o faz para corrigir um fracasso inicial dela, Nação, como um todo, e de suas Forças Armadas, em particular — a incapacidade para dissuadir aqueles possíveis adversários, agora concretos.

Além disso, retorna-se a esse conceito, também porque nele há um motivo positivo de realização profissional, que destrói a "filosofia" irônica dos antimilitaristas gratuitos que fecham a atividade militar de frustrante, por dever sua existência a uma finalidade que seus membros não desejam — a guerra.

Certamente, desejar a guerra é para psicóticos, tanto quanto é deles o conceito de que ela é um fim em si mesma e inevitável.

O militar profissional que a Nação deseja é aquele que cumpre seu papel no Estado evitando a guerra pela dissuasão, obtida por meio de sua capacidade operacional.

O relacionamento segundo Sun Tzu

A época em que "A Arte da Guerra" foi escrita — o período dos "Reinos Combatentes", de 453 a 221 a.C. —, alguns Estados chineses haviam recém-organizado seus exércitos permanentes, com hierarquia não totalmente estabelecida, que incluía um comandante geral, cuja figura Sun Tzu distingue perfeitamente da do governante, ao longo de toda a obra.

É importante atentar para esse aspecto, para compreender que, quando aborda algumas áreas hoje inquestionavelmente da responsabilidade do chefe do Governo ou de um comandante militar, ele está sendo pioneiro na codificação das atribuições de um e de outro.

Quando o Mestre chinês afirma que "na guerra, o general recebe

delegação do soberano para mobilizar a população, reunir o exército e concentrar suas forças",[2] ele não está apenas reiterando a declaração da epígrafe. Está, também, fixando a área da competência militar, delimitada pelo governante, que, simultaneamente, repassa para o chefe militar parte da delegação que a Nação lhe deu (naquele tempo, parte da autoridade conquistada pela dinastia no poder).

Embora não seja relevante para a análise do relacionamento entre o soldado e o Estado, é interessante notar que Sun restringe a mobilização sob responsabilidade do "general" à da população. Estaria ele antecipando que as demais áreas de mobilização exigem o esforço de todos os setores do Governo e da Nação?

É importante constatar que Sun Tzu estabelece limites para o domínio da atividade militar e uma nítida relação de subordinação.

Quanto aos primeiros, ele não os restringe ao conflito em si, mas estende-os, de modo a abranger as conseqüências do desgaste das forças militares e da economia nacional sobre a própria estabilidade do Governo, em uma guerra prolongada ou inconclusa:

"Ora, quando suas armas estiverem sem gume, o ardor (dos soldados) arrefecido, os homens exauridos e o dinheiro gasto, outros caudilhos surgirão para tirar proveito de sua desgraça. Então, nenhum homem, por mais sábio, será capaz de evitar as conseqüências que devem advir".[3]

Não são poucos, nem remotos, os exemplos que confirmam essa advertência doutrinária de Sun Tzu. A exceção contemporânea a — guerra entre o Irã e o Iraque, indefinida e longa — até o momento dessa análise ainda não havia gerado a queda de qualquer dos dois Governos, devido ao caráter religioso fanático do conflito e da falta de oposições internas fortes e organizadas.

Assim, seja na defesa externa, como dissuasor ou conquistador; seja no âmbito interno, como elemento catalisador do apoio ao Governo, pelo efeito aglutinador das vitórias militares contra o inimigo externo ou pela neutralização do inimigo interno:

"... o general é o baluarte do Estado: se o baluarte for perfeito em todos os pontos, o Estado será forte; se for defeituoso, o Estado será fraco."[4]

É por essa razão que Chang Yu, comentarista de Sun, afirma: "Um soberano que souber escolher o general qualificado conhecerá a prosperidade; o que não o souber será destruído."[5]

---

[2] 2ª Parte, Cap. 8.

[3] 2ª Parte, Cap. 2.

[4] 2ª Parte, Cap. 3.

[5] Todas as citações de comentaristas de Sun Tzu são extraídas de Samuel B. Griffith, obra citada.

A relação de subordinação do militar ao governante é encarada por Sun sob o aspecto da responsabilidade de ambos. Tanto deve o primeiro ter consciência de que tem de obedecer àquele que enfeixa nas mãos a autoridade delegada para dirigir a Nação, como deve o outro respeitar a área da competência do profissional militar, evitando ingerência indevida ou emprego inadequado.

Sun Tzu, que tanto exalta o primeiro aspecto, não deixa de chamar a atenção para falhas graves que o comandante supremo pode cometer nesse relacionamento:

"Há três maneiras pelas quais um soberano pode trazer desgraça para seu exército:

– ordenando que o exército avance ou retraia, ignorando o fato de que ele não pode obedecer. Isso fará o exército vacilar;

– tentando dirigir o exército de maneira idêntica à que administra o Reino, desconhecendo os assuntos militares. Isso desorienta os oficiais;

– empregando indiscriminadamente os oficiais de seu exército, ignorando os princípios militares de comando. Isso abala a confiança dos oficiais.

"Se o exército estiver intranqüilo e descrente, será certo surgirem problemas com soberanos vizinhos. Isso, simplesmente, equivale, nos resultados, a trazer a anarquia para dentro do exército e abrir mão da vitória."[6]

A responsabilidade de deter o comando supremo das Forças Armadas exige do governante um conhecimento abrangente de suas características, peculiaridades, possibilidades e limitações, que só pode obter de uma assessoria especializada e competente. De outra maneira, incorrerá, fatalmente, na observação de Clausewitz, o primeiro grande apologista moderno da subordinação da conduta da guerra à política:

"A política somente exerce uma influência negativa na guerra, pela orientação que lhe impõe, quando deseja um efeito errôneo de certos meios e medidas militares; um efeito oposto à sua natureza. Da mesma forma que uma pessoa algumas vezes diz o que não pretende, em um idioma que não domina completamente, a política freqüentemente toma decisões que não correspondem às suas próprias intenções."

"Isso tem ocorrido amiúde e demonstra que um certo reconhecimento dos assuntos militares é essencial para a condução das relações políticas."[7]

---

[6] Idem.

[7] Karl von Clausewitz, "On War", Combat Forces Press, Washington, pág. 599.

O governante tem de conscientizar-se — e aí se inclui seu Gabinete de Crise ou de Guerra e toda sua assessoria — de que um comandante de Teatro de Operações deve ter liberdade de ação para tomar grandes decisões estratégicas operacionais,[8] porque é ele que vive a guerra em sua transição da política para as operações militares. Ninguém melhor do que ele para perceber qual a evolução da campanha que melhor atende à política de guerra, de acordo com o permitido pelas circunstâncias no Teatro. Assim, o governante evitará incidir na primeira daquelas interferências indesejáveis mencionadas por Sun Tzu.

Deve considerar, também, que, dentro de uma linha de obediência e lealdade ao Estado, as Forças Armadas têm um código interno próprio, que faz parte do seu espírito de corporação e que é respeitado por seus membros. Não convém — nem é preciso — interferir nessa área, para não incorrer nas outras duas ingerências prejudiciais.

Há, portanto, muito de arte na condução, pelo governante, do relacionamento com o segmento militar do Estado. De arte e de ética.

Quando falta a arte e se fere a Ética, ou quando as circunstâncias no Teatro o exijam do estrategista operacional, para o bem da campanha e conseqüente garantia de conquista dos objetivos de guerra (se estes não foram modificados pelo governante), Sun Tzu não vacila em afirmar que:

"Há casos em que as ordens do Soberano não devem ser executadas."[9]

"Se for racionalmente certo que o combate resultará em vitória, você deve lutar, mesmo que o governante o proíba. Se se prenunciar que o combate não resultará em vitória, você não deve lutar, mesmo contrariando ordem do governante."[10]

O Mestre chinês não advoga, em absoluto, a desobediência como um princípio, senão como exceção.

Em nenhum momento ele admite a total irresponsabilidade do chefe militar, como o fez, por exemplo, o virtuosista Wei Liao Tzu:

"As armas são instrumentos de mau agouro e a guerra é contrária à virtude. O general é o ministro da Morte, que não é responsável perante os céus, em cima; nem perante a terra, embaixo; nem perante o inimigo, à frente; nem perante o Soberano, à retaguarda."

---

[8] A Estratégia Operacional é a estratégia do Teatro de Operações. Será analisada no Capítulo 3 dessa 1ª Parte.

[9] 2ª Parte, Cap. 8.

[10] 2ª Parte, Cap. 10.

Quem afirma que "o general prepara seus meios para executar os planos do governante"[11] não é um adepto da insubordinação sistemática.

Sun apenas coloca à consideração o fato prático, decorrente de uma crucial decisão pela desobediência, que pode abalar uma das estruturas que sustentam a instituição militar, como ela foi originalmente concebida.

E o faz, partindo da premissa de que o chefe militar que tomar tão grave decisão não estará sendo levado por interesses pessoais:

"O general que (desobedecendo ao governante) avançar sem ambicionar fama e retrair sem temer cair em desgraça, cujo único pensamento for proteger seu país e prestar um bom serviço ao seu Soberano, é a jóia do Estado."[12]

No entanto, não bastam o desprendimento e a boa-fé para justificar-se esse tipo de indisciplina. É imperioso que os motivos sejam realmente incontornáveis e as boas intenções tenham respaldo em algo muito superior ao culto da disciplina.

Quando se raciocina no quadro da ruptura total e definitiva dos laços de subordinação militar ao Poder Civil — o que é relativamente comum em países com instituições políticas frágeis —, a legitimidade da decisão dependerá do interesse nacional em jogo e do apoio da Nação.

Os chefes militares que se virem face a esse supremo constrangimento não podem admitir qualquer margem de risco — por menor que seja — de estimar mal a situação no país, de confundir o conjuntural com o institucional, de interpretar distorcidamente os anseios nacionais, de ver antagonismos com olhos preconceituosos, de identificar inimigos da sociedade segundo padrões estereotipados, de favorecer facções em detrimento da Nação e de falhar no concluir que o Governo está fazendo mau uso do Poder Civil a ele delegado pela Sociedade Nacional.

Senão, ao invés de salvar, usurpar; em lugar de atender à Nação, preponderar sobre ela; ao invés de permitir tempo à própria sociedade para empregar instrumentos institucionais para a correção de conjunturas, açodar-se na solução de força. Ainda que de boa-fé.

Essa boa-fé, que pode ser acompanhada de uma visão messiânica distorcida da necessidade da intervenção militar no processo político (uma extrapolação do conceito de desobediência justificada de Sun Tzu), normalmente floresce no espírito do general-estadista de que nos fala Clausewitz:

"A condução da guerra como um todo ou de seus grandes atos,

[11] 2ª Parte, Cap. 11.

[12] 2ª Parte, Cap. 10.

que denominamos campanhas, para um final brilhante, requer uma visão clara do âmago da política do Estado, em suas relações superiores. A conduta da guerra e a política governamental coincidem nesse ponto e o general torna-se, ao mesmo tempo, um estadista."[13]

O hábito profissional de raciocinar também como estadista, em tempo de guerra ou na preparação para as hipóteses de guerra, pode eventualmente derivar para uma preocupação — justificada ou não — com a política de governo e uma conseqüente tendência para a intervenção.

Tal atitude não pode tornar-se regra, a fim de que não se incorra nos riscos anteriormente relacionados. Para tanto, basta continuar com Clausewitz, dois parágrafos adiante:

"Eu digo que o general torna-se um estadista, mas ele não deve deixar de ser o general."[14]

Advertência que pode ser complementada: . . . o general da Nação, a "jóia do Estado".

A defesa da intervenção das Forças Armadas na condução política do Estado não é a impressão que se deseja causar ao leitor. Ao contrário ela é vista como indesejável e geradora de sérias distorções no entendimento do profissional militar, formado em um ambiente de exceção, acerca do seu papel na sociedade.[15]

Tampouco se devia estabelecer polêmica, apesar de o tema trazer em si uma forte carga para detonar o sensibilíssimo explosivo composto de opiniões, convicções, ressentimentos, paixões e, sobretudo, da recente experiência brasileira, ainda em fase de julgamento histórico.

Apenas não se quer furtar a desenvolver uma idéia sugerida pelo inspirador desse livro, quando sai da linha puramente bélica — "A arte da guerra é de importância vital para o Estado"[16] —, aborda a relação de subordinação da expressão militar do Poder Nacional ao chefe do Governo e entreabre uma janela para a situação extraordinária da desobediência militar.

Essa explicação se faz necessária, no momento em que a análise se encaminha para uma visão um pouco mais profunda, através daquela fresta deixada por Sun Tzu.

Trata-se do problema da dupla lealdade a que o militar profissional se vê submetido — ao governante e à Nação — o qual, como foi visto, decorre de um sistema de poderes delegados inter-relacionados, representados pelos lados de um triângulo que tem nos vértices

[13] Obra citada, pág. 45.

[14] Idem.

[15] Mesmo quando a intervenção tiver sido inevitável.

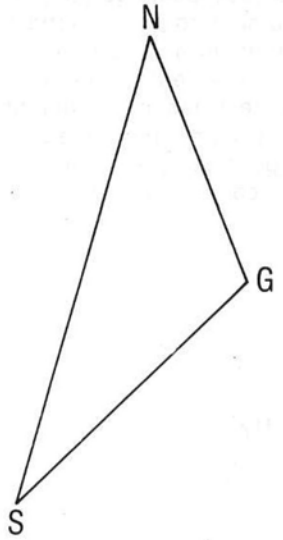
[16] 2ª Parte, Cap. 1.

os três protagonistas. No correspondente a um ângulo obtuso estaria o governante(G); no vértice em posição superior, a Nação(N); no terceiro, o soldado(S).

Sobre o soldado profissional incidem estímulos extremamente significativos vindos por dois caminhos, mais partidos da mesma origem. A responsabilidade pela segurança da Nação chega a ele por uma delegação via Governo e por outra, constitucional explícita ou tácita, diretamemte da própria beneficiária.

Reconhecendo ser fundamental a obediência ao governante, como um princípio de validade do sistema de delegação de poderes, ele estabelece um canal de lealdade a este, que, entretanto, não elimina os fortes laços da lealdade primeira à Nação.

É fácil concluir que, para não haver choque de lealdades e não havendo envolvidos interesses pessoais ou de grupos, as políticas governamentais básicas devem estar sintonizadas com os objetivos de que a Nação não abdica.



A situação ideal seria, portanto, linear, figurada por um segmento de reta onde N, G e S fossem origem, posição intermediária e extremidade.

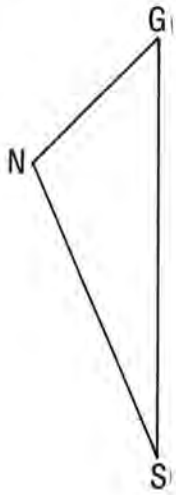
Quanto mais G se aproximasse de N, em termos de representatividade, menores seriam as razões para a dupla lealdade de S tornar-se um problema a ser solucionado e adquirir a forma de triângulo.

Porém, infelizmente, essa reta ideal é pouco encontradiça, particularmente nos países com instituições políticas não consolidadas. Volta-se, portanto, ao caso do triângulo, que será tão menos grave quanto maior for o ângulo G. Ou seja, quanto mais os três lados se aproximarem da reta, menor será a tendência ao choque de lealdades do militar profissional.

Inversamente, quanto mais agudo se tornar o ângulo G, figurando um afastamento do governante em relação à vontade nacional e uma aproximação maior do soldado à Nação, sem a intermediação do comandante supremo teórico, mais crítica irá ficando a crise de lealdades do militar. Até configurar-se o impasse e o constrangimento à ruptura da subordinação ao chefe do Governo, que terá esquecido, na hipótese, de que também deveria ser chefe da Nação, mas, antes que tudo, um seu delegado.

Em países com instituições políticas sólidas, o soldado profissional é mantido à margem do conflito pela própria Nação, que o solucionará pela via legislativa ou eleitoral. Esse não é o alvo da análise.

Nos demais países — e aí está o cenário das hipóteses para análise — aquela ruptura será tão mais violenta quanto mais o governante se tiver fortalecido com base em segmentos da própria Nação — minoritários, mas poderosos — e se tiver posicionado acima dela, no abandono de seus compromissos.



Foge a este objetivo a discussão dos desdobramentos políticos e sociais do novo regime decorrente da solução militar do impasse Governo–Nação. Pretende-se apenas abrir um pouco mais a janela que Sun Tzu indicou ao afirmar que "há ordens do Soberano que não devem ser executadas". E ater-se estritamente ao seu princípio da "Lei Moral", que "leva o povo a ficar em completo acordo com seu governante, de maneira a segui-lo, sem temer pela vida, sem se intimidar por qualquer perigo".[17]

Quando ela, a Lei Moral, deixa de prevalecer, as lealdades perdem seu catalisador e buscam novos caminhos de aglutinação e "então, nenhum homem, por mais sábio, será capaz de evitar as conseqüências que devem advir".

[17] Idem.

2

GRANDE ESTRATÉGIA

"Escapa à compreensão do comum dos mortais a vitória obtida antes que a situação se cristalize. Antes mesmo que se ensangüente a lama, o país inimigo se rende."
Tu Mu, comentarista de Sun Tzu.

Generalidades

No grego, "Stratós" (exército) e "aglin" (conduzir) geraram a "strategía", a condução do exército, arte de conduzir exércitos, arte do general. Por muitos séculos a palavra "estratégia" teve denotação vinculada apenas à arte da guerra, entendida esta como a oposição de meios quase que unicamente militares.

O envolvimento de toda a Nação exigida pelas duas conflagrações mundiais do presente século, particularmente a Segunda, fez com que o fenômeno guerra passasse a dizer respeito não apenas ao setor militar das sociedades, mas à totalidade de seus segmentos. Isso embutiu na palavra "estratégia" conotações que passaram a exigir adjetivos qualificadores.

Ela saía dos restritos limites dos teatros de operações e invadia todas as atividades de governo e de produção, para atender às necessidades *totais* de uma guerra cada vez mais *total*.

Surgiram, então, a Estratégia Nacional, nos Estados Unidos; a Grande Estratégia, na Inglaterra; a Estratégia Total, na França. As novas expressões visavam a caracterizar que havia uma estratégia maior, que coordenava todo o esforço nacional e subordinava a "arte do general", no esforço para vencer a guerra.

O passo seguinte foi extrapolar para a área do desenvolvimento o conceito que originalmente significava apenas o emprego dos meios militares contra um inimigo logicamente dotado de vontade.

E surgiu a Estratégia Nacional de Desenvolvimento, exigindo que se adjetivasse sua irmã mais velha, que passou a chamar-se "de Segurança". Enquanto, que a mãe, a antiga "arte de conduzir o Exército", foi acrescida de um "operacional", quando limitada ao teatro de operações; de um "militar", quando setorizada à administração das Forças Singulares; e de um "de guerra", quando a Nacional de Segurança se vê face a um conflito em que a Expressão Militar do Poder Nacional provavelmente será empregada.[1]

Pelos motivos expostos a seguir, pede-se ao leitor que seja permitida uma tímida "liberdade de cátedra" para se usar apenas os termos Grande Estratégia, Estratégia de Guerra e Estratégia Operacional (que poderia, muito bem, dispensar o "operacional"), na análise da "Arte da Guerra" de Sun Tzu, subordinando-as sempre à Política Nacional ou, quando for o caso, à de Guerra.

Uma explicação necessária

Nos quase trinta anos que medeiam entre o final da década de 50, início da de 60 e nossos dias, temos assistido a uma verdadeira explosão de "estudos estratégicos", expandindo de tal maneira o campo de conotação do termo Estratégia, que, mais do que popularizá-lo — e isso seria bom —, vulgarizou-o. Esse fato colocou no extremo oposto da escala um conhecimento que outrora se mantinha restrito a um pequeno círculo de estudiosos da arte da guerra. E mais: aumentou a abrangência do significado da palavra *Estratégia*, a ponto de se ter, hoje, de adjetivar os diversos tipos e níveis de estratégia.

A banalização fica evidenciada quando se vê em entrevistas, artigos e, mesmo, livros o emprego indevido do termo, nas mais variadas áreas de atividade, referindo-se a funções que estariam mais bem caracterizadas nos aspectos da Política, da Tática ou da Técnica.

Tivessem sido seguidos os rumos propostos por Beaufre, na França, e por Brodie, nos Estados Unidos, por ocasião daquela retomada de interesse pela Estratégia (depois de quase meio século de abandono), e os campos e os níveis dessa arte estariam perfeitamente definidas, muita confusão já quase institucionalizada teria sido evitada e muitos fracassos devido à incompreensão do verdadeiro fenômeno político-estratégico vivido não seria lamentado.

---

[1] Sempre voltada para a atualidade, a Escola Superior de Guerra desenvolveu uma notável doutrina sobre o tema. Conforme consta de seu Manual Básico, 1986, ela "que inicialmente só admitia a Estratégia relacionada com a Segurança, não pôde desconhecer a sua nova abrangência, passando a utilizá-la também no Desenvolvimento. Procura, no entanto, conservar o sentido de luta ou esforço continuado para superar obstáculos. . ."

Onde o engano?
Qual o pensamento de Sun Tzu?

Pensa-se que o erro inicial foi a extrapolação do conceito para fora dos limites da "oposição entre duas vontades".[2] Isso se deu quando a doutrina norte-americana sistematizou o conceito de Estratégia Nacional, colocando-o na órbita executiva, da Política Nacional, como o veículo desta para conquistar Objetivos Nacionais, superando obstáculos dotados ou não de vontade.

Ao se definir, no mais alto nível da Estratégia, a possibilidade de ela envolver ações não necessariamente relacionadas a conflitos, esvaziou-se drasticamente o seu tradicional conteúdo contencioso, estofando-a com conceitos tomados de empréstimo às ciências da administração.

A conseqüência natural desse esvaziamento foi uma espécie de relaxamento dos grandes centros de estudos estratégicos quanto às pesquisas dedicadas a uma Grande Estratégia que auxiliasse o estadista a compreender a natureza dos conflitos e a conduzi-los na arena da "dialética das vontades que empregam a força para solucioná-los".[3]

Paralelamente no campo da superação de óbices não dotados de intenções, as "teorias estratégicas" se expandiam em cascata para níveis mais baixos, incentivadas pelo novo "status" de arte governamental não conflituosa. Hoje é comum ouvir-se falar a respeito da "estratégia de vendas da loja X" ou da "estratégia da professora Y para o ensino de sua matéria", até mesmo com embasamento bibliográfico.

Não se trata de combater a popularização de um termo, mas de se mostrar como o desvio de cérebros e recursos materiais para essa nova — e lucrativa — atividade de pesquisa prejudicou a evolução da Estratégia original, a da solução de conflitos.

Não há dúvida de que o impacto nuclear cooperou nesse processo pelo entorpecimento que impôs, de início, às mentes que entendiam a Grande Estratégia como a arte de otimizar o emprego de todos os meios de uma nação ou de uma aliança em um conflito, na qual as forças militares, mesmo quando preponderantes, jamais haviam tido o poder de aniquilamento instantâneo com que passaram a contar. Uma arte que valorizava a criatividade para conquistar liberdade de ação no âmbito das relações internacionais, tolher a do oponente, e compensar as deficiências materiais com forças morais e

---

[2] Cristalina definição de Estratégia de Foch.

[3] Primeira aproximação de Beaufre ao Conceito de Grande Estratégia (que ele prefere chamar Estratégia Total). "Introducción a la Estrategia", Editorial Rioplatense, pág. 18.

com uma administração sagaz do fator tempo — para citar apenas alguns aspectos da verdadeira Grande Estratégia.

Era como se, de repente, não mais se necessitasse daquela arte. A dissuasão — agora nuclear — daria garantia quase total contra conflitos: se um oponente não-atômico ousasse o confronto, algumas de suas cidades seriam riscadas do mapa e a guerra morreria no nascedouro, sem se ter recorrido a qualquer das estratégias. O percurso entre a decisão política de empregar o artefato e o fim das hostilidades seria atalhado, não se passando pela Grande Estratégia, pela Estratégia Operacional e pela Tática. O curto-circuito era da Política diretamente para a Técnica.

Até que se acordasse para a realidade de que a superação do monopólio nuclear revalorizara a Estratégia tradicional, muitas mentes já se haviam voltado para aquela banalização e muito tempo fora perdido.

A Grande Estratégia de Sun Tzu

Sun Tzu vê a Estratégia sob o enfoque do conflito. Até aqui, nada de surpreendente, porque da Antiguidade até a II Guerra Mundial ela foi entendida como a "arte do general", a "arte de conduzir o exército".

No entanto — e isto é surpreendente, por ter sido escrito na Antiguidade chinesa — , ele diferencia, na preparação para o conflito e em sua solução armada (quando falharem os outros meios), o nível estratégico do governante ("soberano") daquele do chefe militar. E o faz com um clarividente pioneirismo.

Com efeito, o Mestre chinês brindou-nos com idéias permanentes acerca da Grande Estratégia, sempre nos proporcionando uma janela de visada mais ampla e profunda para a maior e mais frutificante das estratégias: a que permite ganhar a paz.

Nessa ação desbravadora, Sun Tzu discorre lucidamente sobre todas as expressões do Poder Nacional,[4] naquilo que tem a ver com a guerra, sendo, possivelmente, o primeiro tratadista da Grande Estratégia (apesar de não usar especificamente tal expressão).

Por tratar da guerra, é natural que enfatize aquelas preocupações do governante voltadas para o preparo e o emprego do Poder, visando ao conflito armado. De fato, a massa das idéias de Grande Estratégia apresentadas está inserida no rol de medidas diretamente ligadas à guerra.

Isso poderia dar a falsa impressão de uma postura filosófica puramente belicista. Porém, marcando sua posição a respeito do cará-

[4] Expressões do Poder Nacional: política, econômica, psicossocial e militar. As referências feitas a Poder terão o significado de Poder Nacional, a partir desta nota.

ter patológico do fenômeno, Sun Tzu encerra o Capítulo 12 (cujo tema — Ataque com Fogo — é intrinsecamente bélico). Com a mensagem idealista, que é uma de suas raras incursões fora do pragmatismo:

"Um soberano não deve lançar o exército no campo de batalha simplesmente para satisfazer seus caprichos ou aplacar sua ira, nem um general travar um combate meramente devido a ressentimentos.

"A ira pode, eventualmente, transformar-se em serenidade; à contrariedade pode seguir-se satisfação. Porém um Estado que tenha sido destruído jamais poderá renascer, nem podem os mortos ser trazidos de volta à vida.

"Por conseguinte, o governante esclarecido é prudente e o bom general cauteloso contra as ações inconseqüentes. Essa é a maneira de manter um país em paz e um exército intacto."[5]

Embora escrevendo sobre a arte da preparação para a guerra e da sua execução, ele não é um arauto do conflito. Ainda que um profissional da guerra, faz ver ao governante os riscos que ela traz à própria sobrevivência do Estado, como que antecipando às palavras que Clausewitz escreveria, vinte e três séculos depois:

"Como a guerra não é um ato de paixão irracional, mas é dominada pelo objetivo político, o valor deste determina a medida e a duração dos sacrifícios para atingi-lo. Por conseguinte, se o dispêndio de esforços tornar-se tanto que o objetivo político não se lhes iguala em valor, ele deve ser abandonado, resultando daí a paz."[6]

Justamente por não ser "um ato de paixão irracional" para "satisfazer caprichos do soberano ou aplacar sua ira" e por ter efeitos definitivos sobre os destinos de Estados e populações, a guerra deve ser estudada e codificada.

Sun Tzu nos apresenta a sua razão para a necessidade de metodização do estudo da guerra, no próprio parágrafo de abertura do livro:

"A arte da guerra é de importância vital para o Estado. É um problema de vida ou morte, um caminho para a sobrevivência ou para a destruição. Portanto, é um assunto para ser estudado a fundo, que de maneira alguma pode ser negligenciado."[7]

Aí está a guerra colocada em sua real dimensão de fator decisivo para a aspiração de um Estado à sua continuidade como ente político, se for inevitável. Ao mesmo tempo, aí está o alerta para a necessidade de dar conseqüência à compreensão dessa verdade, por meio do estudo completo do fenômeno — suas causas, a preparação para ele, a condução do conflito, o pós-guerra desejado.

[5] 2ª Parte, Cap. 12.

[6] Clausewitz. Obra citada, Pág. 21.

[7] 2ª Parte, Cap. 1.

No período dos Reinos Combatentes, a motivação das guerras era basicamente a formação de um Império ou a disputa da hegemonia em um já existente:

"Um Estado limitado por outros três poderá dominar o Império."[8] ... "Com suas forças intactas, ele (o chefe hábil na arte da guerra) disputará a supremacia do Império."[9]

Por isso, Sun não se aprofunda na análise da gênese dos conflitos armados; o que não impede que se veja nele um precursor remoto da Polemologia,[10] ciência que começou a ser divulgada após as conflagrações mundiais do presente século. À maneira dos polemólogos modernos, ele não vê a guerra como um fenômeno errático dependente do caráter ou do humor dos governantes, um cataclismo lamentável, mas inevitável.

Ainda que não chegue a enquadrar a guerra na seara das ciências humanas, nem se mostre um pacifista funcional, pode-se vislumbrar em seu texto a aceitação de que a paz é o estado normal das sociedades e, em conseqüência, aceitar a afirmação de Chia Lin, um de seus inúmeros comentaristas chineses:

"Sun Tzu nos ensina que aquele que dirige o Estado com a espada desembainhada não é um bom soberano."

No campo do preparo para a guerra, Sun Tzu percorre, com seu estilo conciso e completo, as quatro expressões do Poder, demonstrando compreensão perfeita do caráter global do conflito.

"Não podemos fazer alianças, sem estarmos cientes das intenções de nossos vizinhos."[11] "Em região de convergência, una-se a seus aliados."[12] "Em terreno de convergência, devo consolidar minhas alianças."[13]

---

[8] 2ª Parte, Cap. 11.

[9] 2ª Parte, Cap. 3.

[10] A Polemologia ou ciência dos conflitos se propõe a estudar metodicamente a guerra como um fenômeno relevante das ciências sociais. Sua hipótese inicial considera que a paz é o estado normal das sociedades, admitindo implicitamente que a guerra é um fenômeno patológico, análogo a uma epidemia. Aborda o problema da guerra e da paz a partir de uma premissa otimista: a guerra poderá finalmente ser eliminada. Esforça-se por analisar a gênese dos conflitos e por descobrir as circunstâncias beligenes. Discorda de que a guerra seja um instrumento à disposição dos homens e considera estes joguetes dela. Pretende praticar científica e eficazmente um pacifismo funcional e não apenas emocional.

[11] 2ª Parte, Cap. 7.

[12] 2ª Parte, Cap. 8.

[13] 2ª Parte, Cap. 11. Região ou terreno "de convergência" é a (o) que facilita o acesso a três Estados Contíguos a ela.

Ei-lo, na Expressão Política, aconselhando o governante a fazer uso da Estratégia de Alianças, a qual, em seu tempo, visava ou ao fortalecimento da Expressão Militar, para fazer face a um inimigo comum, ou ao adiamento de um conflito inevitável como um vizinho a ser oportunamente absorvido.

Modernamente, mantendo a Expressão Militar como um dos instrumentos, as alianças passaram a abranger as demais expressões dos Poderes Nacionais de seus membros e voltaram-se para a finalidade de se constituírem em eficazes fatores de dissuasão. Vêm dando prioridade aos métodos políticos e econômicos, valorizando a Grande Estratégia Indireta tão exaltada pelo Mestre chinês:

"O mais importante é atacar a estratégia do inimigo. Segue-se: forçá-lo a romper suas alianças. Em terceiro lugar: atacar o exército inimigo. . ."[14]

Concentrando suas atenções sobre a Estratégia de Alianças, na área das medidas políticas para o preparo do Poder, Sun Tzu persegue outra finalidade que não apenas o fortalecimento da Expressão Militar.

Se atentarmos para a citação anterior, veremos que ela pode ser interpretada tanto à maneira de uma prioridade de providências para a solução de um conflito (em que a última seria a opção pela Estratégia Direta), como de uma seqüência de três fases necessárias e deliberadamente destinadas ao enfraquecimento da posição internacional do inimigo — e, em conseqüência, ao fortalecimento relativo da situação própria — como prelúdio da ação armada, pela qual ter-se-ia decidido "a priori".

A interpretação do comentário de Wang Hsi a respeito desse versículo de "A Arte da Guerra" pode reforçar a idéia:

". . . Examine a questão das alianças do inimigo e provoque sua ruptura e reordenação. Se ele possuir aliados, o problema será grave e a posição dele, forte. Se não os tiver, o problema será menor e sua posição débil."

Sun Tzu não estaria se repetindo nos conselhos sobre como comandar um exército, mas sendo, uma vez mais, o precursor na metodização da Grande Estratégia. Tratar-se-ia do que Beaufre chama a "manobra exterior" do estadista preocupado em conquistar a indispensável liberdade de ação no âmbito internacional[15] para desencadear as operações armadas preponderantes ou mesmo para prosseguir com o processo estratégico indireto.

---

[14] 2ª Parte, Cap. 3.

[15] André Beaufre. Obra citada. Pág. 122. A "liberdade de ação" é um dos quatro fatores a serem considerados na escolha do tipo de Estratégia a adotar, os demais são as "forças morais", as "forças materiais" e o "tempo" disponível para a solução do conflito ou sua urgência.

Embora na Antiguidade chinesa — particularmente à época dos Reinos Combatentes — a liberdade de ação não tivesse o valor quase sempre determinante que hoje possui no processo de seleção do tipo de Estratégia (Direta ou Indireta) a adotar para a solução de um dado conflito, ao considerá-la, o sábio chinês demonstrou perceber o seu papel como um dos fatores inseparáveis de qualquer estratégia (ainda que variável de caso para caso).

Prosseguindo a análise do pensamento de Sun Tzu sobre a Grande Estratégia, no campo do preparo do Poder, verifica-se que na abrangência da Expressão Econômica, Sun Tzu estuda os custos com que terá de arcar o Estado para organizar, equipar, instruir e empregar um exército. Percebe-se que seu objetivo é, além de fixar um padrão de dispêndio para o qual deve estar capacitado o Tesouro Nacional, também alertar o governante para o vulto da drenagem que uma guerra impõe aos recursos do Estado e os sacrifícios que exige da população. Reforça, assim, a gravidade da decisão de abandonar a Estratégia Indireta — que, naquele tempo, fundamentava-se na Expressão Política — e engajar-se na Direta, com o emprego preponderante da Expressão Militar, sustentada pela Econômica, que ele caracteriza, com plena atualidade, como envolvendo todo o país:

"Organizar um exército de cem mil homens e conduzi-lo a grandes distâncias acarreta enorme privação para o povo e um dreno nos recursos do Estado. A despesa diária orçará em trinta quilogramas de prata. Haverá comoção dentro do país e no exterior, e os soldados cairão exaustos nas estradas. Cerca de setecentas mil famílias terão seu trabalho desorganizado."[16]

Ele não se atém às preocupações com os custos. Aborda, igualmente — conciso como sempre —, aquilo que hoje chamamos Equipamento do Território:

"Por Doutrina, deve-se entender... a política de estradas para suprimento..."[17]

Essa preocupação com o transporte dos suprimentos foi apontada por alguns críticos europeus como uma incoerência, posto que Sun Tzu advoga o abastecimento do Exército com base na pilhagem, em território inimigo. É lógico, porém, que ele se refere às estradas

---

[16] 2ª Parte, Cap. 13. Comentaristas da obra — como Ts'ao Ts'ao, Konrad, Maspero e Duyvendak — referem-se a um antigo sistema de distribuição da terra, conhecido como "Ching T'ien," que teria subsistido em algumas regiões da China do século XII a.C. a 340 a.C. Oito famílias formavam uma célula comunitária. Quando uma delas tinha um de seus homens recrutados, as outras sete famílias contribuíam com trabalho, para suprir sua ausência. A mobilização de um exército de cem mil homens desorganizava, portanto, o trabalho de setecentas mil famílias.

[17] 2ª Parte, Cap. 1.

para suprimento, enquanto o exército ainda não houver conquistado condições para executar o saque sistemático, ou seja, quando não estiver em "terreno perigoso" (interior do país hostil) ou próximo de regiões férteis:

"Em terreno perigoso, devo assegurar o suprimento por meio do saque." "Realize incursões em regiões férteis, para aprovisionar o exercito com abundância."[18] Porque "os custos do transporte de suprimentos a uma longa distância depauperam o Tesouro Nacional."[19]

Outra incoerência alegada seria entre a defesa do saque como processo doutrinário de suprimento e sua preocupação com o esgotamento dos recursos da população na área de operações.

Ao contrário, vê-se nas palavras de Sun Tzu a justificativa estratégico-econômica para conduzir a guerra a fundo em território inimigo, justamente para evitar aquelas conseqüências sobre a população amiga; apesar do risco de se onerar a própria economia, caso a pilhagem seja insuficiente:

"A contribuição para manter um exército afastado causa o empobrecimento do povo.

"Por outro lado, a proximidade de um exército faz os preços se elevarem; e preços altos esgotam os recursos da população."[20]

Se um político adotar a Estratégia Direta na solução de um conflito, deve — dentre outras razões, por motivo econômico — lançar a Expressão Militar do Poder Nacional em território inimigo, afastando a zona de combate o máximo possível das fronteiras do próprio Estado.

O conceito permanece válido em nossos dias?

A resposta é afirmativa quanto à definição de objetivos militares no país adversário, para preservar a base física nacional das calamidades da guerra.

A motivação não é apenas econômica, porém será negativa naquilo que se refere à pilhagem.

Os tempos modernos colocaram nas considerações do estrategista — decisor ou assessor — a servidão dos cuidados com os assuntos civis em uma guerra. Dentre eles, a preocupação com a suficiência dos recursos locais para atender às necessidades da tropa e da população, cuja subsistência passa a ser, imoralmente, responsabilidade do Governo Militar de ocupação. Isso exigirá que ao volumoso fluxo de suprimentos de todas as classes — munição, armamento, combustíveis, peças de reposição, alimentação etc. — sejam acres-

---

[18] 2ª Parte, Cap. 11.

[19] 2ª Parte, Cap. 2.

[20] Idem.

centados itens para complementar a combalida produção local. Nada mais do que uma das formas de seguir as palavras de Montesquieu:

"O direito das gentes se baseia naturalmente neste princípio: as várias nações devem fazer-se mutuamente o maior bem possível, em tempo de paz, e o menor mal possível, durante a guerra, sem prejudicar seus genuínos interesses."[21]

A síntese dos pensamentos do Mestre chinês acerca das repercussões do *preparo* para a guerra sobre a economia mostra-nos que ele dá ênfase ao elevado preço que um país paga para ter a Expressão Militar de seu Poder Nacional em condições de ser empregada, para conquistar ou manter objetivos políticos estabelecidos pelo governante. Demonstra-nos, porém, com a mesma ênfase, que o seu *emprego* virá a onerar muito mais ainda o Tesouro Nacional e a população.

Segue-se a conclusão: por mais altos que sejam os custos da organização e manutenção de Forças Armadas com *real* poder dissuasório contra *reais* ameaças,[22] eles serão pequenos, comparados com os gastos e sacrifícios advindos do seu emprego por fracasso da dissuasão. Em suma: o país que investe no preparo poupa o emprego.

Essa a grande mensagem de Sun Tzu na área da Estratégia Econômica Nacional voltada para a segurança do país.

Quando dedica atenção aos problemas da Expressão Psicossocial do Poder, o Mestre revela uma profunda sensibilidade no campo do que hoje se conhece como o Moral Nacional.

No primeiro Capítulo do livro, imediatamente após mostrar a importância do estudo da arte da guerra, ele apresenta os cinco fatores constantes que a regulam e que "devem ser levados em consideração para determinar as condições predominantes no campo de batalha". O primeiro deles é a "Lei Moral".[23]

Ao conceituá-la, diz-nos que "leva o povo a ficar em completo acordo com seu governante, de maneira a segui-lo, sem temer pela vida, sem se intimidar por qualquer perigo".[24]

É impressionante acompanhar o raciocínio de Sun Tzu, procurando encaixá-lo nas teorias contemporâneas. Verifica-se que todas as idéias que apresenta nos "treze momentos" têm atualidade.

A sua "Lei Moral" não é exceção.

---

[21] "O Espírito das Leis", I, 3.

[22] No sentido de ameaças atuais inferidas de um cenário futuro montado com isenção e competência.

[23] 2ª Parte, Cap. 1. Os outros quatro fatores são: "o Céu, a Terra, o Comandante e a Doutrina".

[24] 2ª Parte, Cap. 1.

Ela é o fator "forças morais"[25] obrigatoriamente considerado na escolha do tipo de Estratégia a adotar para solucionar um conflito. Sua importância — tão bem percebida e destacada por Sun, em doses espargidas em oito dos treze capítulos — é tal, que é nela que o Estado se apóia, quando o balanço das forças materiais lhe é desfavorável.

Nesse caso, vendo-se obrigado a evitar o confronto bélico decisivo, o estrategista governamental recorre à Estratégia Indireta, mas sabe que o êxito dependerá do grau de adesão da população ao objetivo político perseguido naquele conflito.

Essa adesão do povo é muito importante também na Estratégia Direta; não tanto na opção por ela, mas na sua execução.

O peso das forças morais no desenlace de um conflito não é comprovado pela História recente das guerras. Por que a facilidade das vitórias de Hitler, entre 1936 e 1939, em um quadro europeu de tímido apaziguamento? Por que as vitórias de Ho Chi Min e Giap sobre a França e os Estados Unidos, materialmente tão superiores?

Porque elas já eram embriões antes de as próprias hostilidades serem desencadeadas. Estavam latentes nos corações das populações, seja impulsionando os exércitos e as guerrilhas, seja intimidando governos e desfibrando soldados.

Essa ligação psicológica Povo-Governo-Combatente, Sun Tzu percebeu-a, adicionando, além do conceito da Lei Moral, suas projeções, como fator psicológico, na zona de combate:

"Um exército inteiro pode ser despojado de seu moral. . ."[26]

"O moral do soldado é mais elevado pela manhã (de acordo com Mei Yao Ch'ien, a fase inicial da campanha); ao meio-dia (fase intermediária), tende a desanimar; e ao anoitecer (fase final), sua mente está concentrada apenas no regresso ao acampamento (significando: ao próprio país)."[27]

". . . ao procurar determinar as condições militares, compare minuciosamente as respostas às sete perguntas que se seguem:

1 – Qual dos dois soberanos está imbuído da Lei Moral? . . ."[28]

Como a repetir o pensamento do Mestre chinês e a mostrar o valor da "Lei Moral" como uma das constantes da guerra, Clausewitz afirma que:

"A guerra é . . . , quando apreciada como um todo, uma estranha trindade . . . O primeiro dos três lados é mais particularmente relacionado com o povo; o segundo, com o comandante e seu exército; o

---

[25] Ver Obs. 17

[26] 2ª Parte, Cap. 7.

[27] Idem.

[28] 2ª Parte, Cap. 1.

terceiro, com o governo... Uma teoria que insistisse em deixar de considerar um deles, ou em fixar uma relação arbitrária entre eles, entraria imediatamente em contradição com a realidade..."[29]

É pela necessidade da coerência com a realidade que Sun Tzu mostra em sua teoria a importância da adesão da população à causa pela qual o país desenvolve sua estratégia em um conflito, e que coloca a atenção para com a "Lei Moral" no nível da grande Estratégia voltada para o preparo da Expressão Psicossocial do Poder.

Na área da Expressão Militar, sabemos que a Estratégia tem dois níveis, que compõem juntos dois grandes momentos da arte militar. Um deles refere-se ao teatro de operações e é materializado, numa primeira fase, pelo planejamento da campanha para atender à eventualidade de uma hipótese de guerra cenarizada nos estudos políticos governamentais. Sua segunda fase seria a da condução das operações, no caso de a hipótese concretizar-se. Esse é o nível da Estratégia Operacional, que abordaremos no próximo capítulo.

É interessante, agora, ter em mente que o planejamento estratégico operacional apresenta elementos de raciocínio para um outro nível, responsável pelo preparo dos meios militares requeridos por aquele e pelo planejamento — e eventual execução — do seu deslocamento *para* o teatro de operações. É a Grande Estratégia preocupada com o fortalecimento da Expressão Militar e com sua adequação às hipóteses de emprego.

Esse fortalecimento e adequação envolvem a organização, o equipamento, a articulação e o adestramento das Forças; providências que deverão colocá-las em condições de fazer face às possíveis ameaças. Porém seu produto realmente nobre será a transformação da Expressão Militar em um vetor de dissuasão.

Antes que caudatária do preparo para a guerra, a existência de Forças Armadas como instrumentos da Grande Estratégia, para dar credibilidade à sempre prioritária Estratégia da Dissuasão, deve ser a meta maior.

Isso é obtido pela conjuminação de todas as expressões do Poder, como já se pôde depreender das análises feitas até este ponto.

Sun Tzu percorre essas preocupações da Grande Estratégia com o preparo da Expressão Militar do Poder, seja visando ao emprego, seja à dissuasão, em três versículos de capítulos diferentes.

"O soberano lúcido planeja com bastante antecedência; o bom general prepara seus meios para executar os planos do governante."[30] Ou seja, existe um nível governamental que estabelece uma Política de Segurança para o Estado e uma Grande Estratégia para a solução dos conflitos previsíveis ou existentes. Existe também um

---

[29] Obra citada, pág. 18.

[30] 2ª Parte, Cap. 12.

nível militar que conduzirá uma Estratégia de Preparo dessa Expressão do Poder.

Aquele nível governamental elabora hipóteses de guerra e delas decorrem planejamentos de preparo e emprego de todas as expressões do Poder. Juntos, militar e estadista têm de adotar providências previstas nos planos, quando se concretizar uma hipótese:

"No dia em que o Plano de Guerra for ativado, bloqueie as passagens na fronteira, invalide os passaportes, suspenda as conversações com os emissários inimigos e exorte com energia o Conselho de Guerra a executar os planos, para que você possa manter o controle da situação."[31]

Tudo o que foi dito a respeito do preparo da Expressão Militar poderia ser sintetizado em um único versículo de "A Arte da Guerra", obra-prima de concisão e de suficiência que mostra a clarividência e a atualidade permanente do pensamento do sábio chinês:

"A arte da guerra nos ensina a confiar não na probabilidade de o inimigo não vir, mas na nossa própria prontidão para enfrentá-lo; não na eventualidade de ele não atacar, mas, antes, no fato de que tornamos nossa posição inexpugnável."[32] Idéia que mereceu um comentário de Ho Yen Hsi:

"Quando o mundo está em paz, um homem de bem mantém a espada junto de si."

Na iminência de eclosão do conflito armado e no decurso de sua duração, a Grande Estratégia assume as características de Estratégia de Guerra, voltada para a conquista dos objetivos políticos de guerra.

Sun Tzu acompanha o aceleramento da Grande Estratégia de Conflito possível para a Estratégia de Guerra, desde o momento crucial da decisão do governante de decretar a mobilização, o que vem a ser, em termos práticos, a ativação da hipótese de guerra:

"Na guerra, o general recebe delegação do soberano para mobilizar a população, reunir o exército e concentrar suas forças."[33]

Três idéias que envolvem a maior parte das ações estratégicas do preparo imediato do Poder Nacional como um todo e de sua Expressão Militar, em especial.

A mobilização da população de que fala Sun faz imaginar se ele não previa também a mobilização de outros setores do Estado, como o financeiro, o agropecuário, a incipiente metalurgia, a manufatura de equipamentos individuais etc.

---

[31] 2ª Parte, Cap. 11.

[32] 2ª Parte, Cap. 8.

[33] 2ª Parte, Cap. 7. Já foi analisado esse versículo, no capítulo que trata das relações do militar com o Estado, sob outro prisma.

A resposta à indagação é encontrada em algumas passagens de seu livro, como esta, que trata do material e dos animais necessários à "organização de um exército de cem mil homens".

". . . mil carros leves, a mesma quantidade de carros pesados, cem mil soldados equipados com cotas de malha metálica, com provisões suficientes para levá-los a mil li . . . "[34]

Ou esta, que, embora tratando do exército já em campanha, dá idéia de sua preocupação com a substituição de material e animais, com recursos mobilizados:

". . . gastos do Governo com carros quebrados, cavalos imprestáveis, peitorais e capacetes, arcos e flechas, lanças e escudos, manteletes, bois de tração e carroções. . . "[35]

O "reunir o exército" envolve não somente a própria mobilização, mas também a organização, equipamento e adestramento para a eficaz participação no combate.

E, finalmente, o "concentrar as forças" trata daquela concentração estratégica que visa a atender ao início das operações, ainda *fora* do teatro.[36]

No concernente à duração da guerra, a estratégia de Sun Tzu é claramente a favor de se procurar uma solução rápida:

"Não há exemplo de país que se tenha beneficiado de uma guerra prolongada.

"Portanto, na guerra, que a vitória seja seu grande objetivo, não as campanhas prolongadas."[37]

Ele próprio desenvolve a resposta para esse conselho.

Deslocando-se para o âmbito da guerra iminente ou já declarada um conceito analisado anteriormente,[38] ver-se-á que o "atacar a estratégia do inimigo" será a providência básica para provocar o desenlace rápido e favorável do conflito.

Àqueles que compreendem e colocam em prática esse princípio, Sun dedica um de seus versículos:

"Por conseguinte, o chefe hábil na arte da guerra subjuga as tropas do inimigo sem luta; captura suas cidades sem sitiá-las; derruba seu reino sem operações militares prolongadas."[39]

---

[34] 2ª Parte, Cap. 2.

[35] Idem.

[36] Não confundir com as concentrações estratégicas operacionais *no* teatro de operações, anteriores às batalhas, e que estão no domínio da Estratégia Operacional.

[37] 2ª Parte, Cap. 2.

[38] Ver Obs. 16.

[39] 2ª Parte, Cap. 3. Um pensamento de grande abrangência no espectro estratégico. Por essa razão, será utilizado novamente na análise da Estratégia Operacional Indireta de Sun Tzu.

Tal é a síntese da Estratégia de Guerra Indireta de Sun Tzu, que mereceu o seguinte comentário de Tu Mu:

"Aquele que se destaca na solução das dificuldades as resolvem antes que elas surjam. Aquele que se destaca por vencer os inimigos triunfa antes que suas ameaças se concretizem."

Retorna-se ao autor de "A Arte da Guerra".

"Com suas forças intactas, ele disputará a supremacia do Império e, assim, sem perder um só homem, o triunfo será completo."[40]

[40] 2ª Parte, Cap. 3.

3

ESTRATÉGIA OPERACIONAL

"Todos podem ver a tática por meio da qual eu venço as batalhas, porém o que ninguém pode enxergar é a estratégia de onde a vitória deriva."
Sun Tzu, "A Arte da Guerra", Cap. 6.

Generalidades

No capítulo anterior, foi visto como Sun Tzu encara o que modernamente é chamado Grande Estratégia, Estratégia Total, Estratégia Nacional de Segurança e Estratégia de Guerra. Sem dar importância aos rótulos (Sun não nomeia as atividades estratégicas de nível governamental; simplesmente discorre sobre elas), verifica-se que se preocupa em definir que há uma ação estratégica do comandante militar, o "general", *fora* do teatro de operações, visando ao preparo da Expressão Militar do Poder.

No presente capítulo, será analisado o pensamento do Mestre chinês em relação à responsabilidade estratégica do comandante militar no *interior* do teatro de operações, a Estratégia Operacional.

Evitar-se-á o emprego da expressão Estratégia Operacional Terrestre — considerada componente daquela, desenvolvida pela Força Terrestre do Teatro de Operações —, posto que é discutível a existência de estratégias singulares no teatro, por definição o palco das operações combinadas da campanha. De fato, hoje não é admissível pensar que a Força Terrestre elabore uma estratégia para a condutà da campanha, que não seja combinada com as operações da Força Aérea ou da Força Naval, ou com ambas.

A Estratégia Operacional tem a ver com o planejamento do emprego e com a aplicação efetiva dos meios colocados à disposição do mais alto chefe militar envolvido com as operações no teatro de operações. Ela é, portanto, a estratégia do teatro de operações. É a

arte de que faz uso o comandante do teatro para conquistar objetivos militares de guerra, a fim de facilitar ou determinar a conquista dos objetivos políticos.

Em conseqüência, deve estar inteiramente subordinada à Estratégia de Guerra, que, por sua vez, é a Política em execução.

Nessa relação de subordinação, uma das funções da Estratégia Operacional é decodificar para o tático as intenções políticas, isto é, o que o comando político da nação pretende com aquela guerra. Isso é feito por intermédio da manobra estratégica — uma ponte entre o conjunto Política/Grande Estratégia e a Tática.

O estrategista operacional (o "general" a que se refere Sun Tzu) precisa ter em mente, portanto, que a sua manobra não apenas deve ajudar a vencer a guerra, mas também pavimentar o caminho para o pós-guerra. Por essa razão, um Plano de Campanha não é apenas um plano de operações. Ele é isso e mais um guia político para o comandante tático de mais alto nível.[1]

Mantendo uma linha de coerência que inicia na sua concepção da Grande Estratégia e, como será visto, passa pela Estratégia Operacional e deságua na Tática, o sábio chinês preconiza o uso da manobra indireta na função estratégica no teatro de operações.

Ele é o eminente precursor da Estratégia da Aproximação Indireta de Liddell Hart.

A Estratégia Operacional Indireta de Sun Tzu

Em nada menos de nove dos seus treze capítulos, Sun Tzu aborda temas de Estratégia Operacional, com extrema objetividade e evidente conhecimento prático de causa.

Inicia-se a análise de suas idéias pela definição, sempre polêmica, do limite com a Tática.

Ele caracteriza com clareza suficiente uma fase preliminar ao engajamento tático, à qual denomina "manobra", constando essencialmente do movimento no interior da zona de combate em busca de uma situação vantajosa de onde iniciar a batalha.

"Tendo mobilizado a população e reunido um exército, ele (o general) deve combinar e harmonizar os diferentes elementos e instalar seu acampamento.

"Após isso, vem a manobra. Nada mais difícil do que ela!

"A dificuldade da manobra consiste em transformar o tortuoso em direto e a adversidade em vantagem.

"Assim, tomar um longo itinerário sinuoso, após induzir o inimigo a sair do caminho, e, embora partindo após ele, conseguir chegar

---

[1] No Exército Brasileiro, o Comandante do Exército de Campanha.

antes, demonstra conhecimento do artifício do *desvio*, a estratégia do indireto. Tal é a arte da manobra."[2]

A "manobra" a que se refere o tratadista chinês é a manobra estratégica operacional. Visa a evitar a batalha onde ela não for vantajosa, fazendo uso dos "caminhos tortuosos" com habilidade, a ponto de lhes dar a característica de "diretos", por permitirem atingir a região escolhida para o embate, antes do inimigo.

"Quem chegar primeiro ao campo de batalha e esperar a chegada do inimigo, estará em posição vantajosa; quem o atingir depois e tiver de precipitar-se para o combate, já estará em desvantagem."[3]

A "posição vantajosa" decorre de dois privilégios sempre perseguidos pelo estrategista operacional: a escolha do local das batalhas e poder ceder ao tático o tempo de que ele necessita para adotar o melhor dispositivo para cada batalha.

Isso representa para quem vai planejar e conduzir a batalha — o tático — a possibilidade de iniciá-la em melhores condições do que o adversário.

Os termos-chave empregados até esse ponto permitem uma primeira abordagem do problema do limite. Estratégia Operacional — campanha — teatro de operações e Tática — batalha — campo de batalha são dois grupos de expressões e palavras correlatas que por si sós poderiam estabelecer início e fim dos domínios da Estratégia Operacional e da Tática. Tal entendimento não está longe da verdade, porém não é o correto.

É possível que a dificuldade para definir a fronteira entre elas resida na percepção incompleta de suas respectivas funções na guerra.

Liddell Hart é quase perfeito em sua explicação do problema:

"Estratégia é a arte de distribuir e aplicar meios militares para atender às finalidades da Política. Quando a aplicação do instrumento militar envolver-se no combate em si, a preparação e o controle dessa ação direta é chamada Tática. Ambas as categorias, embora conveniente para discussão, nunca podem ser realmente divididas em compartimentos separados, porque cada uma delas não apenas influencia a outra, mas se amalgama com ela."[4]

Mas o grande pensador militar inglês deixa ainda uma certa névoa que não satisfaz a inquirição.

Clausewitz não poderia deixar de apresentar sua interpretação do problema: "A Tática nos ensina o emprego das Forças Armadas

---

[2] 2ª Parte, Cap. 7.

[3] 2ª Parte, Cap. 6.

[4] "Strategy", Praeger Publishers, New York, pág. 335. Liddell Hart manteve o termo simples Estratégia para o que nossa doutrina denomina Estratégia Operacional.

nas batalhas e a Estratégia o uso das batalhas para atingir o objetivo da guerra."[5] E até se torna atipicamente simplista: "A Estratégia é o movimento *para* o campo de batalha; a Tática, o movimento *no* campo de batalha."

O analista das campanhas de Napoleão fica bem próximo da interpretação correta.

Tem certa razão o inglês: Estratégia Operacional e Tática se amalgamam e, portanto, não têm limites.

Tem certa razão o prussiano: o limite entre elas está no campo de batalha.

Antes de entrarem em choque, os dois sábios se complementam.

Na verdade, no campo de batalha ocorre uma espécie de mudança de ênfase, uma passagem de bastão na corrida de revezamento até o objetivo militar. Ali, o estrategista, que vinha conduzindo os meios, de acordo com seu planejamento, evitando engajamentos decisivos, usando o "artifício do desvio", cede ao tático o papel de ator principal, passa-lhe o bastão.

Desenvolve-se a batalha, conduzida pelo tático. Ao seu final, o bastão será devolvido ao estrategista operacional para a aproximação de novo campo de batalha naquele Teatro.

No campo de batalha não há exatamente um limite entre a Estratégia Operacional e a Tática, mas uma troca de instrumentos feita pelo estrategista. Ou melhor, o deslocamento da ênfase no emprego de dois instrumentos: o Movimento Estratégico (para e entre campos de batalha) e a Tática.

Durante a batalha, prepondera a Tática. Não que ali desapareça a Estratégia Operacional. Como se vê, ela apenas mudou o instrumento de execução de sua manobra, pois, até esse ponto, vinha utilizando o movimento, a fim de criar as melhores condições para o emprego da Tática na batalha.

A batalha — e, portanto, a Tática — por sua vez, criará as condições para a retomada do movimento como veículo preponderante da manobra estratégica, em busca do próximo campo de batalha, onde aquela voltará a ter preeminência.

Embora o estrategista operacional se coloque na penumbra durante a batalha, para que os refletores destaquem o personagem tático, ele nunca sai totalmente da cena porque o cenário mais amplo — a campanha — é de sua responsabilidade. Por isso, estará atento ao desenrolar da batalha, à espera dos indícios para a retomada do movimento estratégico e em condições de nela intervir com novos meios, caso a tática inimiga esteja adiando o novo impulso estratégico.

---

[5] Obra citada, pág. 62.

Verifica-se, então, que, entre Estratégia Operacional e Tática, existe um compromisso mútuo. A primeira procura prever toda uma campanha por meio das batalhas que será conveniente ou necessário lutar. Obriga-se a entregar à Tática (um de seus instrumentos), em condições vantajosas, os meios para vencer as batalhas com o máximo de facilidade possível, e recebê-los de volta após a vitória, para conduzi-los até nova intervenção tática. Para tal, lança mão de outro instrumento, o Movimento Estratégico.

A Tática compromete-se a fazer uso eficaz dos meios nas batalhas e a devolvê-los em boas condições, se possível intactos. Mesmo em caso de fracasso, deve preservar ao máximo as forças, modificando o tipo de operação ou mesmo sua natureza, com mudança temporária de atitude, visando a novo esforço tático ou à reformulação do plano estratégico.

Então, o compromisso da Estratégia Operacional não está apenas em movimentar as forças até o campo de batalha, mas, também, fazê-lo de maneira a facilitar a condução da batalha pela Tática. Sun aconselha que se faça uso da surpresa estratégica para dar tais facilidades à Tática:

"Surja nos pontos para os quais o inimigo tenha de acorrer às pressas a fim de defendê-los; marche rapidamente para os locais onde não é esperado."[6]

Logicamente, esses locais, onde se desfruta de posição vantajosa para iniciar a batalha e onde não se é esperado, são aqueles onde o inimigo é mais fraco. Vem daí uma servidão para o estrategista operacional: colocar o forte de seus meios em condições de engajar-se na batalha em uma região em que o inimigo esteja relativamente fraco. O grande estrategista chinês expõe tal idéia com uma figura notável:

"Que o impacto de seu exército seja como uma pedra de moinho arremessada contra um ovo. Isso é obtido pela arte que trata dos contatos entre os pontos fracos e fortes."[7] Idéia que foi comentada por Ts'ao Ts'ao:

"Contra o que é mais inconsistente, lance o que você tenha de mais sólido."

Nesse ponto, caberia um curto comentário acerca da tão propalada tese de Clausewitz do emprego do forte das forças contra o forte das forças inimigas; o que contrariaria esse último pensamento de Sun Tzu.

Talvez por má interpretação das palavras do grande tratadista prussiano, se haja considerado a sua "batalha decisiva" contra o

---

[6] 2ª Parte, Cap. 6.

[7] 2ª Parte, Cap. 5.

"centro de gravidade" inimigo, como sendo a sistemática procura dos locais onde ele é forte, para destruí-lo.

Não é a realidade de seu pensamento. Para se atingir o centro de gravidade ("um centro de força e movimento, do qual tudo depende" e contra o qual "se deve dirigir o impacto concentrado de todas as forças").[8]

Clausewitz admite que se explorem os pontos fracos. Faz apenas a ressalva de que "qualquer gasto desnecessário de tempo, qualquer desvio desnecessário, é um desperdício de poder de combate e, portanto, contrário aos princípios da estratégia".[9]

Assertiva que, por sinal, parece um desdobramento da máxima sintética de Chen Hao, seguidor de Sun:

"Em matéria de planejamento, jamais um movimento inútil; em matéria de estratégia, nenhum passo em vão."

Mas, como foi visto, o compromisso da Estratégia Operacional também é renovar o ciclo e movimentar as forças para o próximo campo de batalha do teatro de operações.

Isso foi indicado por Sun Tzu.

"Infeliz será o destino daquele que vencer suas batalhas, conquistar os objetivos que lhe foram atribuídos e não cultivar o espírito da audácia, aproveitando o êxito; porque o resultado será perda de tempo e estagnação geral."[10] Aí está Sun Tzu definindo que a vitória não se esgota no êxito em uma batalha.

Diferentemente da época Primavera-Outono e das anteriores, em que normalmente os conflitos terminavam com a primeira batalha de vulto, no período dos Reinos Combatentes — exércitos permanentes na liça — era a campanha que decidia a guerra.

É bem verdade que o aproveitamento do êxito de que fala o Mestre não tinha as características da operação que se conhece, basicamente devido à enorme evolução da mobilidade dos exércitos. Todavia, a palavra "audácia", a referência à "perda de tempo", o fato de a mobilidade relativa das forças oponentes, então como agora, ser praticamente a mesma, e o aforismo de Sun "A rapidez é a essência da guerra"[11], tudo isso permite concluir que ele pretende dizer que, de uma batalha, deve-se partir o mais cedo possível em busca da próxima, até chegar-se ao objetivo da campanha.

E mais, segundo um Plano de Campanha elaborado criteriosamente:

"... na guerra, o estrategista vitorioso busca o combate após seus planos indicarem que a vitória é possível com eles; ao passo

[8] Obra citada, pág. 586.

[9] Idem, pág. 617.

[10] 2ª Parte, Cap. 12.

[11] 2ª Parte, Cap. 11.

que o destinado à derrota entra na luta sem um planejamento engenhoso e espera a vitória chegar por acaso."[12]

A idéia de uma seqüência planejada de batalhas é reforçada por Clausewitz:

"Sem dúvida, existe uma arrumação inteligente das batalhas na estratégia, e esta, de fato, nada mais é do que a arte dessa arrumação."[13]

As batalhas não devem, pois, suceder-se totalmente ao acaso. Tirante a reação do inimigo — previsível, mas sempre com margem de erro – e, sobretudo, sua vontade, tudo o mais pode ser preestabelecido no plano; inclusive as medidas que permitirão flexioná-lo, adaptando-o às eventuais novas situações.

Assim, o estrategista montará a sua campanha, "costurando" as batalhas, tecendo o "pano" operacional até o "arremate" da última batalha ou até o total desequilíbrio psicológico ou físico do adversário.

Caso se trate de um bom estrategista, vencerá a campanha, vencendo batalhas. Porém, se for um estrategista "enviado dos céus", vencerá a campanha com *poucas* batalhas:

". . . o chefe hábil na arte da guerra subjuga as tropas do inimigo sem luta; captura suas cidades sem sitiá-las; derruba seu reino sem operações militares prolongadas. . . sem perder um só homem. Essa é a estratégia ofensiva."[14]

Como que a dizer "Essa é a *verdadeira* estratégia ofensiva", Sun Tzu enfatiza que a batalha deve ser travada apenas se for indispensável para o êxito da manobra estratégica. Para ele, a estratégia ideal seria aquela que dispensasse o combate ou, pelo menos, as batalhas de grande vulto, antes do objetivo militar da guerra.

A figura "sem perder um só homem" pretende representar aquilo que caracteriza o emprego eficaz dos meios militares: a vitória ao menor preço possível.

É o que Li Ch'üan, comentando aquele versículo de Sun, afirma: "Eles (os chefes hábeis na arte da guerra) venciam pela estratégia."

Com notável senso de que a guerra deve preparar a paz futura Sun Tzu vai mais além no entendimento do que seja o menor preço possível. Como se fora um diálogo antecipado de vinte e três séculos, responde à pergunta de Clausewitz:

"A destruição das forças militares do inimigo é o meio para um fim. O que isso significa e qual seu preço? Em relação a esse problema, os diferentes pontos de vista são:

"1. Destruir apenas o que a finalidade do ataque exigir.

---

[12] 2ª Parte, Cap. 4.

[13] Clausewitz. Obra citada. Pág. 175.

[14] 2ª Parte, Cap. 3.

2. Ou tudo o que for possível.

3. A preservação de nossas forças no processo, como principal diretriz."[15]

. . . O Mestre chinês responde:

"Na arte prática da guerra, a melhor de todas as coisas é conquistar intacto todo o país inimigo; fragmentar e destruir não é tão proveitoso. Da mesma forma, é melhor capturar um exército inteiro do que destruí-lo, capturar um regimento, um destacamento ou uma companhia inteiros do que aniquilá-los.

"Portanto, lutar e vencer em todas as batalhas não é a virtude suprema; esta consiste em quebrar a resistência do inimigo sem combater."[16]

E prosseguiria:[17] "Como vê, senhor General, o ponto de vista número 1 deve ser obedecido. Como há pouco lhe fiz ver que a melhor estratégia é aquela que nos permite vencer, mantendo nosso exército intacto, também defendo o ponto de vista número 3. Segue-se que o número 2, que representa a 'ascensão aos extremos', eu abomino."

Tal é a maneira correta de se planejar e conduzir a campanha.

Aceitar que "a guerra é uma simples continuação da política por outros meios"[18] "de modo algum algo por si só independente"[19] e que "as grandes linhas ao longo das quais os eventos da guerra se desenvolvem — e às quais eles são subordinados — só podem ser os lineamentos gerais da política, que subsistem durante a guerra toda, até sobrevir a paz"[20], aceitar tudo isso e conduzir as operações para o aniquilamento do inimigo é o mesmo que admitir uma política que deseje uma paz de ressentimentos. Uma paz que leve necessariamente a outra guerra.

É perfeita a percepção de Sun Tzu do real papel da Estratégia Operacional como uma ponte entre a Política/Grande Estratégia e a Tática, como foi definido anteriormente. Uma ponte que não só determine a passagem de um domínio para outro, como também impede que o tático, colocando as conveniências exclusivamente operativas acima dos objetivos políticos, ameace a futura solidez da paz:

"É por isso que o general que compreende a guerra é o árbitro do

---

[15] Clausewitz. Obra citada. Pág. 514.

[16] 2ª Parte, Cap. 3.

[17] Hipoteticamente.

[18] Clausewitz. Obra citada. Pág. 16.

[19] Idem, pág. 596.

[20] Idem, pág. 596.

destino do povo, o homem de quem depende a nação estar em paz ou em perigo."[21]

Sun Tzu coloca a Estratégia Operacional no quadro da guerra de uma forma coerente com sua maneira de ver a segunda no âmbito maior da Política. Essa linha de coerência tem o ponto de partida, como se vê, em sua concepção da Grande Estratégia, na qual aconselha o modo indireto para solucionar um conflito.[22]

Se não for possível resolvê-lo sem o emprego preponderante da Expressão Militar do Poder, sendo, portanto, inevitável a adoção do modo direto na Grande Estratégia, encontrar-se-á nos escritos do Mestre chinês a apologia de modo indireto também na Estratégia Operacional, exaltação do "artifício do desvio" na aproximação do campo de batalha.

Ninguém conseguiu desenvolver melhor a idéia do "desvio" de Sun Tzu do que Liddell Hart com sua "estratégia da aproximação indireta":[23]

". . . o desequilíbrio (do inimigo) é a meta da estratégia (operacional); a conseqüência pode ser tanto a dissolução do inimigo (pela manobra estratégica) como sua derrocada mais fácil na batalha.

"Na esfera física, (o desequilíbrio) é o resultado de um movimento que: (a) desarrume o dispositivo do inimigo e, compelindo-o a uma súbita mudança de frente, desestabilize a distribuição e organização de suas forças; (b) divida suas forças; (c) coloque em risco seu suprimento; (d) ameace a via ou vias pelas quais ele possa retrair em caso de necessidade.

"Na esfera psicológica, o desequilíbrio é o resultado da impressão causada na mente do comandante pelos efeitos físicos listados. O desequilíbrio psicológico deriva fundamentalmente da sensação de ter sido apanhado em uma armadilha. É por essa razão que ele se segue, com muita freqüência, a um movimento físico na retaguarda do inimigo."[24]

Essas palavras do grande tratadista inglês poderiam ser atribuídas à pena de Sun, não fora a diferença de estilo.

Com efeito, combinando-se as citações já comentadas do autor dos "treze capítulos" e, acrescentando-se algumas poucas mais, concluir-se-á pela total identidade de pensamento. Como, por exemplo, quando Sun Tzu associa a manobra de isolamento das forças

---

[21] 2ª Parte, Cap. 2.

[22] Recorda-se. "O mais importante é atacar a estratégia do inimigo. Segue-se: forçá-lo a romper suas alianças. Em terceiro: atacar o exército inimigo no campo de batalha." 2ª Parte, Cap. 3.

[23] "The Strategy of Indirect Approach." Penguin Books. Particularmente nos capítulos 10, 19 e 20.

[24] "Strategy." Praeger Publishers. Págs. 340-341.

inimigas com a oportunidade de se explorá-la para obter o desequilíbrio psicológico do adversário, provocando dissensões internas:

"Os que antigamente eram chamados generais competentes sabiam como enfiar uma cunha entre a frente e a retaguarda do inimigo; como impedir o apoio mútuo entre seus elementos principais e os de menor envergadura; como evitar que as boas unidades socorressem as medíocres e que houvesse união entre supervisores e subordinados."[25]

A identidade de pensamento, entre esses dois expoentes da Estratégia Operacional é observada igualmente no valor que ambos atribuem à concentração para a batalha, condição final dos meios ao cabo de um movimento estratégico para aquele ponto vantajoso.

Em prosseguimento ao versículo anterior, Sun Tzu declara:

"Quando as tropas inimigas estavam dispersas, eles as impediam de concentrar-se; mesmo quando elas estavam reunidas, conseguiam mantê-las desorganizadas.

"Quando lhes era vantajoso, concentravam-se e avançavam, em caso contrário, permaneciam parados."[26]

E, destacando a finalidade última do movimento estratégico:

"É graças a arte de concentrar suas forças que um general vitorioso consegue fazê-las combater com o efeito das águas represadas que, liberadas subitamente, se precipitam em um abismo sem fundo."[27]

(Chang Yu deu a seguinte interpretação à simbologia usada por Sun Tzu: "É da natureza das águas evitar as alturas e correr para as terras baixas. Quando uma barragem se rompe, a água corre com uma força irresistível. Ora, a ação de um exército se assemelha à água. Explore os defeitos de preparação do inimigo, ataque-os no momento em que ele menos espera, evite o seu forte e esmague o seu fraco e, como a água, ninguém poderá lhe resistir.")

Admirador declarado do Mestre chinês, Liddell Hart desenvolve a sua Estratégia da Aproximação Indireta, tendo a concentração como núcleos:

"Os princípios da guerra — não apenas um, mas todos — podem ser condensados em uma única palavra: *concentração*. Porém, para um entendimento correto, é preciso acrescentar outras: *concentração* do forte contra o fraco. Para ter um valor prático, é necessário explicar que a concentração do forte contra o fraco depende da dispersão das forças do oponente, a qual, por sua vez, é produzida pela distribuição das nossas próprias, que dá a aparência e o efeito parcial de dispersão. Nossa dispersão; a dispersão dele; nossa concentração

[25] 2ª Parte, Cap. 11.

[26] Idem.

[27] 2ª Parte, Cap. 4.

— tal é a seqüência e cada qual uma conseqüência da anterior. A verdadeira concentração é fruto de uma dispersão calculada."[28]

Também Clausewitz se juntou a Sun na exaltação da importância da concentração no quadro estratégico operacional, ainda que tenha radicalizado sua posição tornando-a mais carente de adaptações para emprego atual:

"A melhor estratégia é *ser sempre muito forte*, primeiro globalmente, depois no ponto decisivo. Para a estratégia, não existe uma lei mais imperativa e simples do que *manter as forças concentradas*."[29]

A semelhança da quase totalidade dos seus pensamentos sobre a arte da guerra, o conceito de concentração de Sun Tzu é, como se constata, impressionantemente atual.

Em um de seus versículos a respeito desse tema pode-se identificar os fundamentos da manobra central em linhas interiores, que Napoleão conduzia com tanta maestria e que nada mais é do que o uso inteligente do princípio da massa e seu complemento, a economia de forças:

"Se formos capazes de determinar o dispositivo do inimigo e, ao mesmo tempo, dissimular o nosso, poderemos manter nossas forças concentradas, enquanto ele será obrigado a se dispersar. Poderemos formar um único corpo coeso, enquanto ele estará forçosamente todo fracionado.

"Assim, haverá um todo lançado contra partes isoladas de outro todo; o que significa que seremos muitos, emassados no meio de suas partes divididas, para os poucos do inimigo. E, então, se formos capazes de atacar uma força inferior com outra superior, nossos oponentes ficarão em uma situação tremendamente difícil."[30]

Sendo fundamentalmente vencer o "jogo da concentração" — cujo prêmio é poder iniciar cada batalha da campanha com as próprias forças emassadas nos locais e momentos adequados, contra um inimigo globalmente disperso no teatro —, é importante, —, realmente sermos "capazes de determinar o dispositivo do inimigo" e, sobretudo, de "dissimular o nosso". Por essa razão, Sun Tzu afirma que "toda a arte da guerra baseia-se na dissimulação"[31] e tem a rapidez como sua essência:

"A região exata onde pretendemos travar a batalha não deve ser dada a conhecer, porque, então, o inimigo terá de preparar-se em vários locais diferentes.

---

[28] Última obra citada. Pág. 347.

[29] Obra citada. Pág. 148. Os grifos são do autor.

[30] 2ª Parte, Cap. 6.

[31] 2ª Parte, Cap. 1.

"Assim, estando suas forças distribuídas em muitas direções, o poder de combate, que teremos de enfrentar em um determinado ponto será proporcionalmente fraco."[32]

"Mantenha seus planos escuros e insondáveis como a noite e, quando deslocar-se, faça-o como o relâmpago."[33]

É graças à concentração de suas forças e à dispersão induzida das forças adversárias que os grandes generais depois aceitos pela História como gênios vencem campanhas com inferioridade global de meios, até mesmo com facilidade.

Como temos visto, a Estratégia Operacional, por intermédio do movimento, é a chave para a transformação da inferioridade global no teatro em superioridade nas batalhas. Aqueles gênios militares preestabeleceram não apenas o local e o momento dos engajamentos, mas também o poder relativo de combate em cada batalha.

Isso é verdadeiro tanto para a guerra regular, como para a irregular. Nesta, os grandes codificadores da doutrina da guerra de guerrilhas dão ênfase à concentração para a ação tática ofensiva dentro de um quadro estratégico de inferioridade de meios e, portanto, defensivo nos momentos iniciais do conflito. Mao Tsé-tung – de todos, o mais importante — sintetiza a concepção das operações irregulares com apenas duas idéias: "estratégia de um contra cinco" e "tática de cinco contra um". Daí derivam os conceitos operacionais da dispersão e da concentração e o tático da "retirada centrípeta".

Discípulo moderno de Sun Tzu, Mao apresenta verdadeiras paráfrases do Mestre, em seus escritos sobre a guerrilha:

"Em geral o movimento deve ser feito secreta e rapidamente. . .

"A ênfase na dispersão, na concentração e no movimento é a manifestação concreta da iniciativa. . .

"Um comandante prova sua sabedoria, não por perceber a importância de uma utilização maciça das forças, mas por ser capaz de dispersar, de concentrar ou de deslocar suas tropas a tempo e de acordo com as circunstâncias."[34]

Essas palavras, que repetem tantas idéias de Sun Tzu, já discutidas, poderiam ter sido escritas por Patton ou Rommel, por serem perfeitamente aplicáveis à guerra regular de movimento.

Por intermédio de Liddell Hart ou de Mao Tsé-tung, a inesgotável fonte de conceitos estratégicos operacionais (e também táticos, como será visto no próximo capítulo) de Sun Tzu se afirma universal e atual. Assim tem sido nesses vinte e quatro séculos de guerra.

A universalidade de seu pensamento projeta-se em nossos tempos não apenas por sua aplicabilidade à guerra regular ou irregular,

---

[32] 2ª Parte, Cap. 6. –

[33] 2ª Parte, Cap. 7. –

[34] Mao Tsé-tung. "Obras Escolhidas", I.

mas igualmente às operações combinadas de forças terrestres, aéreas e navais, porque trata de fundamentos da arte militar que se têm mostrado imutáveis.

Ao contrário de Clausewitz, que recheou a Estratégia Operacional com algumas variáveis úteis apenas nas guerras a que assistiu e de que participou, Sun apresenta-a nas grandes linhas permanentes de subordinação à Estratégia de Guerra e de Condicionamento da Tática. Isso atribui à sua Estratégia Operacional um caráter de constante atualidade, como pode ser percebido em três dos seus "Cinco Fundamentos para a Vitória".

"Vencerá aquele que:

– souber quando lutar e quando não lutar;

– souber empregar tanto forças com superioridade como em desvantagem;

– preparado, aguardar para surpreender o inimigo despreparado."[35]

Como se percebe, máximas também universais, por aplicáveis à Estratégia de Guerra, à Operacional e à Tática.

Evidentemente, a Estratégia Operacional não se resume a movimentos e batalhas. Estes são manifestações físicas do "planejamento engenhoso" de Sun Tzu e da "arrumação inteligente" de Clausewitz. São o evoluir do Plano de Campanha, segundo uma atitude básica ofensiva ou defensiva.

O tratadista chinês é enfático em sua adesão ao espírito ofensivo, demonstrando-o sempre que aborda a manobra estratégica operacional e, conforme será visto, a manobra tática. Porém, reconhece o valor da defesa como atitude temporária de segurança ou de expectativa pelo momento oportuno para a ofensiva:

"Permanecer na defensiva indica força insuficiente; atacar, uma superabundância de força."[36]

Os fundamentos da ofensiva e da defensiva, quando recebem o tratamento de princípios como faz Sun Tzu, são válidos tanto para a Estratégia Operacional como para a Tática. Por essa razão foi analisado o pensamento do Mestre chinês a respeito deles no capítulo dedicado à Tática, domínio onde são mais palpáveis.

Fica à meditação do leitor o seguinte aforismo, que adiante servi-

---

[35] 2ª Parte, Cap. 3. Os outros dois referem-se ao moral e ao relacionamento com o Estado.

[36] 2ª Parte, Cap. 4.

rá de auxílio, e que é mais uma síntese de toda a arte da guerra com que nos brinda Sun Tzu:

"É hábil no ataque o general cujo adversário não sabe o que defender e hábil na defesa aquele cujo oponente não sabe o que atacar."[37]

[37] 2ª Parte, Cap. 6.

4

TÁTICA

"Como se pode produzir a vitória a partir da própria tática do inimigo escapa à compreensão do comum dos mortais."

Sun Tzu, "A Arte da Guerra", Cap. 6.

Generalidades

Durante a análise da Estratégia Operacional, ficou claro o entendimento da Tática como um de seus instrumentos; se não o mais importante, pelo menos aquele que abre os caminhos estratégicos, momentaneamente bloqueados em regiões destinadas a se transformar em campos de batalha.

Mestre da manobra estratégica indireta, Sun Tzu é coerente com sua própria teoria, quando afirma que "ninguém pode enxergar a estratégia de onde a vitória (tática) deriva"[1], porque ele evita, enquanto possível, a batalha. Esta, sim, "todos podem ver". Logo, é somente no momento em que se entra no domínio da Tática — a batalha —, que se pode perceber que existe uma estratégia em plena evolução.

Então, ao contrário do Movimento Estratégico ("Um exército pode marchar grandes distâncias sem dificuldades, se o fizer através de regiões onde o inimigo não se encontrar")[2] que apenas será notado quando falhar ou quando a concentração estiver terminada, a Tática não pode passar despercebida, já que sua manifestação é a batalha.

Ora, diria o leitor, exaltou-se tanto a boa Estratégia Operacional, que concentra os meios para a batalha em situação vantajosa em relação ao inimigo, facilitando o trabalho do tático, que, para este, pouco restará a ser feito.

---

[1] 2ª Parte, Cap. 6. Foi usado como epígrafe do capítulo anterior.

[2] 2ª Parte, Cap. 6.

O *mínimo* que o estrategista pode fazer pelo tático é uma concentração favorável dos meios. Porque, a partir daí, estaremos na "província da vida e da morte"[3], no domínio do desgaste, da incerteza, do medo, da coragem, do risco. . .[4]

Além disso, o tático merece todas as facilidades que o estrategista possa oferecer, porque este, em muitas ocasiões, irá tolher a ação daquele, em benefício de um horizonte maior, a paz. O objetivo político da guerra poderá impor tantas restrições àqueles que conduzem a batalha, que, para neutralizá-los, eles necessitarão ser instrumentos de uma estratégia operacional engenhosa, imbuída do espírito de servir ao tático para poder servir-se da Tática.

A Tática Indireta de Sun Tzu

Também na Tática, o Mestre chinês mantém-se fiel à manobra indireta. Ele advoga o uso da manobra direta pura em apenas uma fase da batalha, a busca do contato:

"Em toda batalha, o método direto pode ser empregado para estabelecer contato, mas os métodos indiretos serão necessários para garantir a vitória."[5] Isto é, tendo sido decidido oferecer ou aceitar o combate em determinada região do teatro de operações, conduzem-se os meios para a concentração mais adequada. A partir daí, é necessário o contato ser estabelecido, seja para a obtenção de dados sobre o inimigo visando à ultimação do plano tático, seja para o desencadeamento das ações táticas preliminares ou secundárias já planejadas.

Qual a concepção de Sun Tzu a respeito da manobra tática indireta?

Depois de fazer lindas comparações entre o caráter inesgotável das táticas indiretas e o da natureza, da melodia e dos sabores[6], ele — que, pouco antes, falara da "arte que trata dos contatos entre os pontos fracos e fortes" — apresenta os fundamentos de sua teoria:

"Em combate, não há mais do que dois processos de ataque — o direto ou normal e o indireto ou extraordinário —, embora sua combinação crie uma série infinda de manobras.

"Por sua vez, o direto e o indireto levam um ao outro. É como deslocar-se em círculo — jamais se chega ao fim. Quem pode esgotar as possibilidades de sua combinação?"[7]

---

[3] Da tradução para o francês do primeiro parágrafo de "A Arte da Guerra", de Sun Tzu, feita por Francis Wang. Ed. Flammarion, Paris.

[4] Tomando-se emprestadas expressões de Clausewitz.

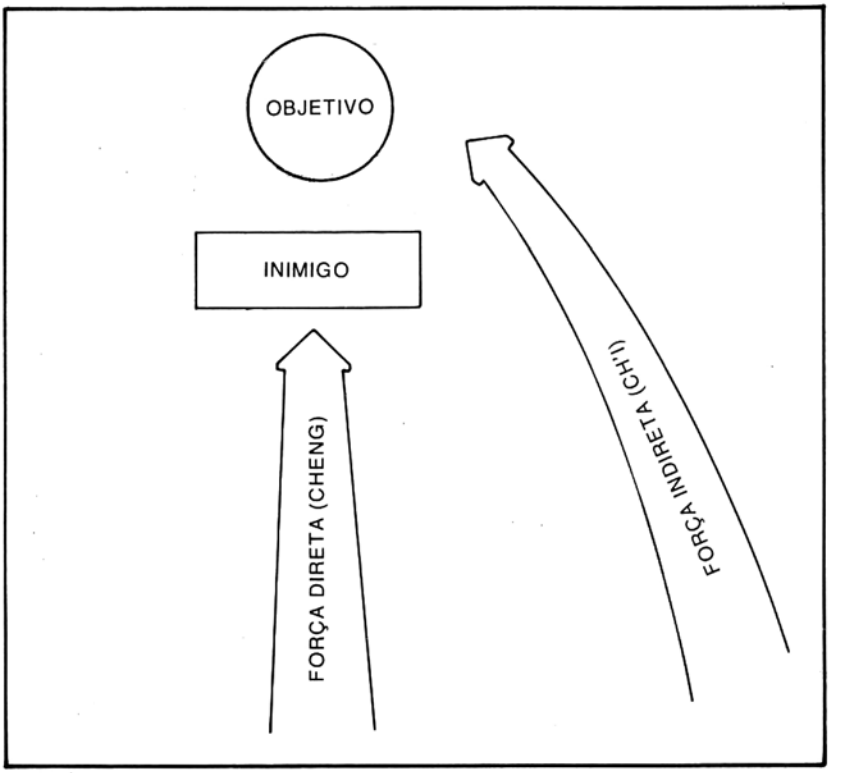
[5] 2ª Parte, Cap. 5.

[6] Recomenda-se ao leitor que as leia, agora, no Cap. 5 da 2ª Parte.

[7] 2ª Parte, Cap. 5.

Das quatro formas clássicas de manobra tática no ataque, Sun é definitivamente adepto do desbordamento e do envolvimento. O ataque frontal e a penetração seriam adotados como complementos ou alternativas na conduta daquelas duas formas "indiretas".

Ele percebe que as manobras indiretas sobre um flanco ou sobre a retaguarda do inimigo permitem maior flexibilidade do que as centrais. Por utilizarem tanto forças "Ch'i" (indiretas; desbordantes ou envolventes) como "Cheng" (diretas; frontais de fixação do inimigo), elas podem se transformar em centrais, caso o elemento desbordante ou envolvente seja contido pelas reservas do defensor e se transforme em força de fixação. Somente essas manobras permitem "o direto e o indireto levarem um ao outro"; com a vantagem de que a nova manobra central já encontrará o dispositivo da defesa desequilibrado pela ação original no flanco.

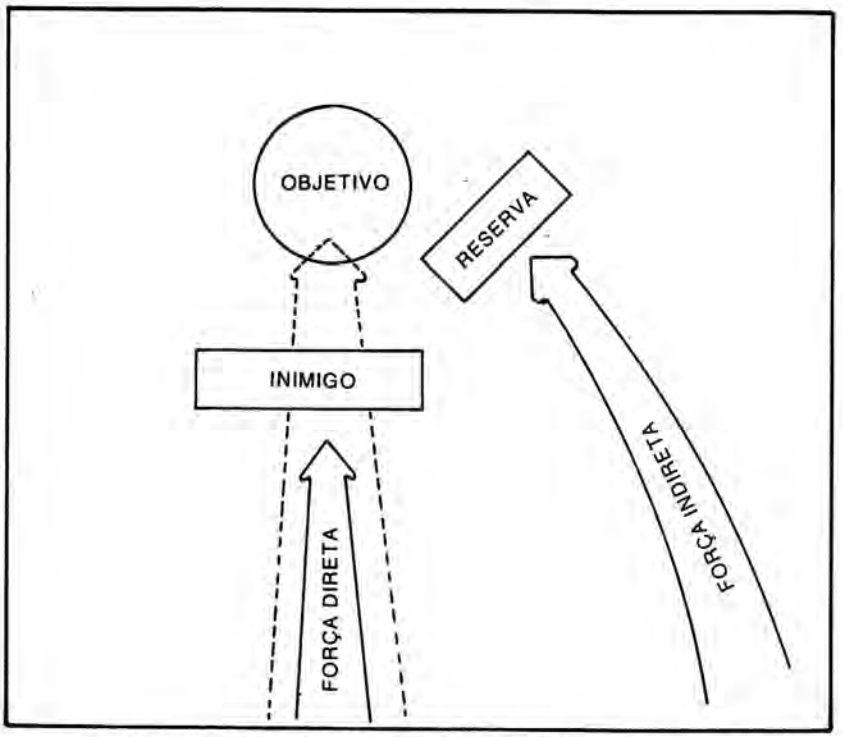


A FORÇA DIRETA FIXA O INIMIGO, ATRAINDO SUAS RESERVAS, E FACILITA A AÇÃO DA FORÇA INDIRETA.

Napoleão — já citado como exemplo de condutor exemplar da manobra estratégica central em linhas interiores — mais uma vez é o paradigma.

O grande corso empregava sistematicamente uma força "Ch'i", indireta, para criar condições de êxito no emprego de uma força "Cheng" constituída por suas próprias reservas, que, ultrapassando os elementos que tinham a missão secundária de fixação, rompia a frente do inimigo em manobra central. Era o que ele chamava "o acontecimento", o momento em que a manobra direta assumia o papel protagônico na batalha, possibilitado pela manobra indireta preliminar.

Ali estavam os dois processos de ataque se combinando, como descreve Sun Tzu com tanta antecedência.



A FORÇA DIRETA INICIAL NÃO CONSEGUE ATRAIR AS RESERVAS INIMIGAS, QUE PASSAM A BLOQUEAR A FORÇA INDIRETA. ESTA TORNA-SE ELEMENTO DE FIXAÇÃO DAS RESERVAS INIMIGAS E FACILITA O LANÇAMENTO DE UMA FORTE FORÇA DIRETA PARA O OBJETIVO.

Porém Sun Tzu não restringe ao ataque os conceitos de manobra indireta e de intermutabilidade de funções das forças "Ch'i" e "Cheng". Desloca-os para a defensiva, deixando a idéia básica da defesa imóvel:

"A garantia de que sua tropa possa suportar o choque do ataque do inimigo e permanecer inabalável é obtida por meio de manobras diretas e indiretas."[8]

A manobra direta é a procura do contato, desde o mais afastado possível, para impedir que o inimigo desenvolva sua estratégia operacional em total liberdade. Seguem-se manobras indiretas visando a desviar forças inimigas da região que se escolhe para a batalha defensiva e canalizar outras para lá:

"Oferecendo-lhe vantagens, ele (o general engenhoso) pode fazer o inimigo aproximar-se espontaneamente; ou, infligindo-lhe danos, pode tornar impossível ao inimigo aproximar-se."[9]

"A região exata onde pretendemos travar a batalha não deve ser dada a conhecer, porque, então, o inimigo terá de preparar-se em vários locais diferentes.

"Assim, estando suas forças distribuídas em muitas direções, o poder de combate que teremos de enfrentar em um determinado ponto será proporcionalmente fraco."[10]

Pode-se retornar à manobra direta na tentativa de bloquear o ataque da força inimiga canalizada para o campo de batalha selecionado. Caso não se o consiga ou apenas se pretenda dissimular uma atitude final ofensiva, recorre-se, novamente, à tática indireta, retraindo-se para, finalmente, desfechar o contra-ataque em um flanco do adversário.

Aí estão as manobras diretas e indiretas combinadas também na defensiva.

Essa maneira de interpretar a combinação de métodos táticos por Sun Tzu é compatível com sua filosofia da condução dos conflitos: inicialmente, deve-se tentar evitar a guerra, pelos riscos que traz à própria sobrevivência do Estado, e solucionar o conflito por meio de uma grande estratégia indireta. Se a guerra for incontornável, a estratégia de guerra deve visualizar a conquista da paz e subordinar a estratégia operacional do "general" ao objetivo político. Por sua vez, esta deve levar para o teatro de operações o espírito do método indireto para conquistar os objetivos militares com o menor número possível de batalhas e para facilitar aos comandantes táticos o emprego de seus meios naquelas que forem travadas. Os campos de batalha

---

[8] Idem.

[9] 2ª Parte, Cap. 6.

[10] Idem. Conceitos válidos para a defensiva e para a ofensiva.

sintetizarão, por fim, os conceitos suntzunianos, combinando métodos diretos e indiretos, com ênfase nestes.

A adaptação da forma de manobra de defesa móvel às idéias de Sun, acrescentando um componente ofensivo à "garantia de suportar o choque do ataque do inimigo", se coaduna com a sua priorização da ofensiva, expressamente exposta na obra.

Nisso, o Mestre chinês é seguido pela quase totalidade dos tratadistas da arte da guerra, dos quais Clausewitz foi o que mais dele se aproximou, em suas definições e comparações.

Apesar desse destaque lógico,[11] todos eles entendem que ofensiva e defensiva são duas faces da mesma moeda, que se alternam conforme as circunstâncias da guerra.

Sun exprime de diversas maneiras a função preeminente da ofensiva. A mais típica é:

"O general hábil na defesa esconde-se nos mais secretos recessos da terra; o hábil no ataque relampeia das maiores alturas dos céus."[12]

Porém mostra o papel fundamental da defesa como infra-estrutura das operações:

"Os bons guerreiros de antigamente primeiro colocavam-se além da possibilidade de derrota e, então, aguardavam uma oportunidade para derrotar o inimigo."[13]

Com outras palavras, Clausewitz expõe a mesma idéia:

"A defesa tem uma finalidade passiva: preservação; o ataque, uma positiva: conquista. Este aumenta nossa capacidade de condução da guerra; aquela, não."[14]

E completa o casamento de sua concepção com a de Sun Tzu:

"Tendo o defensor obtido uma vantagem de vulto, a defesa terá cumprido sua parte, e, sob a proteção dessa vantagem, ele tem de devolver o golpe, se não desejar expor-se à derrota."[15]

O grande tratadista chinês procura associar na sua tática o caráter complementar das duas naturezas de operações, tendo sempre o cuidado de não situá-las como antagônicas ou dicotômicas no que se refere à sua utilização por um mesmo exército:

"... por um lado, somos capazes de nos proteger; por outro, de obter uma vitória completa."[16]

---

[11] *Lógico* porque "seria contrário à concepção da guerra supor a defesa como sua meta final". Clausewitz. Obra citada. Pág. 318.

[12] 2ª Parte, Cap. 4.

[13] Idem.

[14] Obra citada, pág. 318.

[15] Idem, pág. 331.

[16] 2ª Parte, Cap. 4.

Essa vitória, ele a coloca no quadro da epígrafe do presente capítulo, quando usando outros termos, preconiza que a vitória será obtida pela ofensiva adaptada à própria tática do inimigo:

"O resguardamo-nos da derrota está em nossas próprias mãos, mas a oportunidade para derrotar o inimigo é fornecida por ele próprio.

"Portanto, o bom combatente é capaz de se resguardar da derrota, mas não pode estar certo de vencer o inimigo.

"Daí o ditado: 'Pode-se saber como vencer, sem se ser capaz de fazê-lo'."[17]

Como vencer?

Conforme se vê, com duas atitudes irmãs, complementares e, tanto quanto possível, concorrentes ou imediatas: a defensiva e a ofensiva.

Ao classificar uma como passiva e a outra positiva, Clausewitz não foi totalmente feliz na tentativa de expressar sua maneira de ver a conduta da defesa, que se sabe dinâmica.

Quando se colocam as duas atitudes como concorrentes ou, pelo menos, imediatas, destaca-se que, embora possa-se estar na defensiva, todas as oportunidades devem ser aproveitadas para, dinamicamente, positivamente, chegar-se à vitória — seja nas ocasiões oferecidas pelo inimigo, seja naquelas em que se o obriga a criar:

"Portanto, o guerreiro hábil coloca-se numa posição que torna a derrota impossível e não perde a oportunidade de derrotar o inimigo."[18]

"Que sua rapidez seja a do vento; sua solidez a da floresta."[19]

"Tendo em mente as vantagens proporcionadas por seus planos, o general deve criar situações que contribuam para a sua realização . . . ele deve agir prontamente segundo o que lhe for vantajoso e, assim, dominar a iniciativa."[20]

As ocasiões criadas ou surgidas em decorrência da conduta da batalha pelo inimigo devem ser aproveitadas, para que se consiga manter ou conquistar a iniciativa, essa companheira inseparável dos vitoriosos.

O grande e crucial problema é empregar criteriosamente a imaginação, para criar as oportunidades e a perspicácia, para perceber quando elas forem criadas pelo inimigo. Isso deve ser balizado por um princípio muitas vezes relegado, cuja falta, por essa razão, tem causado muitas derrotas: simplicidade.

---

[17] Idem.

[18] Sun Tzu. Idem.

[19] Sun Tzu. 2ª Parte, Cap. 7.

[20] Sun Tzu. 2ª Parte, Cap. 1.

Contrariá-lo seria ir de encontro à própria natureza das operações, porque "na guerra tudo é muito simples."[21] Porém, como, ao mesmo tempo, nela "a mais simples das coisas é difícil",[22] as decisões táticas não podem ser tomadas com simplismo. Daí a necessidade de se fazer uso criterioso da imaginação "essa deusa caprichosa, cuja influência pode vir a ser mais prejudicial do que benéfica,"[23] se lhe permitir tornar-se uma ditadora da mente.

A esse respeito, Sun Tzu é épico em determinada passagem de seu livro, quando combina a exaltação da criatividade com a advertência em favor da simplicidade:

"Vislumbrar a vitória somente quando ela estiver ao alcance da percepção das pessoas comuns não é o auge da virtude. Tampouco é o auge da virtude você vencer e o Império inteiro dizer: 'Muito bem!'

"Erguer uma folha de outono não é sinal de grande força; distinguir o sol da lua não é sinal de vista aguçada; identificar o som do trovão não é sinal de ouvido apurado.

"O que os antigos chamavam de general inteligente era aquele que não somente vencia, mas que primava por vencer com facilidade.

"Em conseqüência, suas vitórias não lhe traziam fama pela sabedoria nem crédito pela coragem. Ele vencia as batalhas sem cometer enganos. Evitar os enganos dá a certeza da vitória, porque significa vencer um inimigo que já está derrotado."[24]

Que os enganos sejam cometidos pelo inimigo, empregando erradamente a tática ou sendo induzido a eles. E, quando ocorrerem, será o momento de se confirmar que:

"A investida da tropa é como o fluxo de uma torrente que faz até rolar rochas em seu curso.

"A qualidade da decisão é como o mergulho oportuno do falcão, que lhe permite atacar e destruir a presa.

"Portanto, o bom guerreiro deve ser irresistível na arremetida e rápido na decisão."[25]

O aproveitamento das situações favoráveis surgidas com aqueles enganos deverá ser feito, então, com segurança, ímpeto, rapidez, criatividade e simplicidade. A maneira mais natural de se combinar esses cinco requisitos é empregar um plano tático flexível e presto no reagir, baseado em informações verazes e oportunas.

Sun Tzu o diz com arte.

---

[21] Clausewitz. Obra citada. Pág. 53.

[22] Idem.

[23] Obra citada, pág. 43.

[24] 2ª Parte, Cap. 4.

[25] 2ª Parte, Cap. 5.

Sobre o aproveitamento das deficiências e enganos: "A tática militar é como a água, pois a água em seu curso natural foge dos lugares altos e corre para baixo. Assim é na guerra: a maneira de evitar o que é forte é atacar o que é fraco."[26]

Sobre a mutabilidade das situações, de onde surgem as oportunidades: "Da mesma forma que a água não mantém uma forma estável, na guerra não há condições permanentes."[27]

Sobre vencer a partir da tática inimiga: "A água modela seu curso de acordo com o solo por onde corre; um exército, para obter a vitória, adapta suas ações à situação do inimigo."[28]

Sobre a preocupação em evitar estereótipos táticos, que colocam em risco a vitória: "Rejeite as regras rígidas e inflexíveis. . ."[29] "Não repita a tática que lhe tenha dado uma vitória, mas varie seus métodos ao infinito, para responder às circunstâncias."[30] "Modificando os métodos e os esquemas adotados anteriormente com êxito, ele (o general) mantém o inimigo sem o conhecimento definido de sua manobra."[31]

Sobre a criatividade na Tática: "As táticas indiretas, aplicadas com imaginação, são inexauríveis como o céu e a terra, infindáveis como o escoamento dos grandes rios. . ."[32]

Sobre a flexibilidade: "As forças comandadas por táticos habilidosos podem ser comparadas à 'Shuai-jan', uma serpente encontrada nas montanhas de Ch'ang. Golpeie sua cabeça e será atacado pela cauda; golpeie a cauda e será atacado pela cabeça; golpeie no meio e você será atacado pela cauda e pela cabeça ao mesmo tempo."[33]

Sobre a necessidade de ousar: "As vantagens e os riscos são inerentes à manobra."[34]

Esses nove últimos versículos — cujas idéias básicas procurou-se interpretar por intermédio dos títulos que lhes foram opostos — representam a abrangência da Tática Indireta de Sun Tzu e completam a análise que foram feitas. Juntamente com os dezesseis comentados anteriormente, formam o corpo de uma verdadeira teoria de

---

[26] 2ª Parte, Cap. 6. Aí está o fundamento da Tática Indireta.

[27] Idem.

[28] Idem.

[29] 2ª Parte, Cap. 11.

[30] 2ª Parte, Cap. 6.

[31] 2ª Parte, Cap. 11.

[32] 2ª Parte, Cap. 5.

[33] 2ª Parte, Cap. 11.

[34] 2ª Parte, Cap. 7.

planejamento e condução da batalha e podem ser chamados de princípios — os princípios táticos de Sun Tzu.

Todavia, o Mestre chinês tem perfeita consciência de que a realidade da guerra envolve comandantes e combatentes em um ambiente pleno de variáveis de difícil controle, porque, na palavra de Clausewitz, "a guerra é uma atividade da vontade exercida . . . sobre um alvo vivo que reage"[35] e onde "os fatores mentais e morais têm influência determinante".[36] Por isso, Sun os leva em consideração, como será visto no Capítulo 7, que trata da Chefia. O mesmo acontece em relação ao fator terreno, que será analisado no Capítulo 6 e ao qual Sun atribui importância primordial.

Juntando-se à análise de sua teoria tática a máxima que ele criou, deve-se acrescentar o mais decisivo e menos quantificável dos fatores intervenientes na batalha, o gênio:

"Portanto, aquele que sabe modificar sua tática segundo a situação do oponente e, assim, consegue vencer, merece ser chamado um capitão nascido dos céus."[37]

Sun Tzu complementa sua teoria com instruções que lidam com aspectos mais específicos do que os princípios, mas que nem por isso são menos importantes.

Sua instrução básica ocupa-se com os possíveis poderes relativos de combate das forças em presença, sob a forma de efetivos. Veja-a com todas as suas idéias em conjunto. Segue-se a análise de cada uma delas de acordo com outros pensamentos que Sun expõe aqui e ali na sua obra.

"É a regra na guerra: Se nossas forças forem dez para um do inimigo, cercá-lo. Se cinco para um, atacá-lo. Duas vezes mais numerosas, dividi-lo em duas partes. Se se igualarem, poderemos oferecer combate. Ligeiramente inferiores em número, devemos evitar o inimigo temporariamente. Se inferiores em todos os sentidos, devemos nos retirar, porque, embora uma pequena força possa lutar obstinadamente, no final ela deve ser capturada pela força maior."[38]

No fim da análise da instrução básica, estar-se-á em condições, não só de aplicar cada uma das regras que propõe para solucionar todas as situações possíveis, como também de interpretar aquela máxima apresentada no capítulo anterior:

---

[35] Obra citada, pág. 85.

[36] Idem, pág. 72.

[37] 2ª Parte, Cap. 6. Ou, como Samuel Griffith traduziu do chinês: ". . .merece passar por divino."

[38] 2ª Parte, Cap. 3.

"Vencerá aquele que souber empregar tanto forças com superioridade como em desvantagem."[39]

É conveniente dedicar atenção inicial ao entendimento do conceito de Sun Tzu de superioridade de uma força sobre outra.

Parece que um bom começo seria o comentário desse último versículo, feito por Tu Yu:

"No curso de um conflito, haverá casos em que os mais numerosos não poderão atacar um punhado de homens e outros em que o fraco poderá ser forte. Aquele que for capaz de agir nesses tipos de circunstâncias será vitorioso."

Aí está indicado o caminho para a compreensão das regras quantificadas de Sun. Elas serão pontos de partida para o raciocínio tático, indicadoras de linhas de ação, estimuladoras da criatividade, balizadoras dos limites do risco calculado. Não são as regras a ciência matemática decidindo um jogo de guerra automatizado, com programas referidos apenas aos efetivos em presença.

Se assim fosse, as batalhas sequer precisariam ser lutadas; a Aritmética seria o árbitro de vitórias, derrotas e empates não disputados.

Os outros fatores intervenientes — chefia, moral, apoio logístico, terreno, adestramento, servidões impostas pela Estratégia Operacional, restrição de ordem política — condicionarão maior ou menor liberdade de ação tática, com conseqüências na manobra, de tal maneira que o balanço numérico dos efetivos possa vir a ser confirmado ou modificado.

É por isso que Clausewitz afirma, com plena atualidade:

"... considerar a superioridade em efetivo como a única lei e ver todo o segredo da guerra na fórmula *'concentrar efetivos superiores em um certo ponto em um certo momento'* é uma simplificação absolutamente insustentável contra a força da realidade."[40]

Já foi visto, em determinados pontos de suas idéias estratégicas, que Sun Tzu apregoa a criação de situações favoráveis, em termos de poder de combate, fazendo-se uso do *desvio*, da rapidez e da dissimulação, na manobra. É ele quem diz que:

"A fraqueza numérica decorre de se ter de preparar contra vários possíveis ataques; a força, de se compelir o adversário a fazer esses preparativos contra nós."[41]

Portanto, ainda que permaneça fazendo referência a números, ele propõe que eles podem ser modificados favoravelmente desde que se saiba empregar as forças. E saber empregar as forças signi-

---

[39] Ver Obs. 35 do capítulo anterior.

[40] Obra citada, Pág. 70.

[41] 2ª parte, Cap. 6.

fica saber manobrar. E saber manobrar quer dizer dispor a tropa judiciosamente no terreno. E, para uma boa probabilidade de que esse dispositivo funcione, é necessário que a tropa esteja bem adestrada, chefiada e suprida e com o moral elevado.

Fica-se diante dos fatores do poder de combate, que, integrados e comparados, dirão da superioridade de uma força sobre a outra.

Como que a concordar com essa estruturação lógica, Sun Tzu reforça o que foi concluído: "Na guerra, só o efetivo não é suficiente para definir uma vantagem."[42]

"Por conseguinte, em suas reflexões, ao procurar determinar as condições militares, compare minuciosamente as respostas a estas sete perguntas:

(1) Qual dos dois soberanos está imbuído da Lei Moral?
(2) Qual dos dois generais tem maior competência?
(3) Com quem estão as vantagens derivadas do Céu (condições meteorológicas) e da Terra (terreno)?
(4) Em que lado a disciplina é exigida com mais rigor?
(5) Qual exército é mais forte?
(6) Em que lado os oficiais e praças são mais bem adestrados?
(7) Em qual exército há maior constância de recompensas e punições?"[43]

Segue-se a análise das situações da instrução básica.

Cerco e anticerco

Sun Tzu exalta, na Estratégia Operacional, os "generais competentes que sabem enfiar uma cunha entre a frente e a retaguarda do inimigo" e explorar o desequilíbrio psicológico que essa manobra de isolamento tende a produzir no seio da tropa.

No domínio tático, ele dá ênfase ainda maior às conseqüências psicológicas das operações que, como o cerco, criam um sentimento de insegurança naqueles que se vêem despojados de toda a capacidade de iniciativa.

É extremamente importante sentir este grande momento do pensamento do Mestre chinês, no qual ele não se deixa prender no terra-a-terra dos dispositivos táticos de cerca e se lança para as alturas no campo da mente dos homens no combate.

Ele não se preocupa apenas em como cercar o inimigo. Faz muito mais: penetra no mecanismo psicológico da tropa cercada, sa-

---

[42] 2ª parte, Cap. 9.

[43] 2ª Parte, Cap. 1. Aí está um método para o estabelecimento do poder relativo de combate do qual muito se aproxima o em uso no Exército Brasileiro, conforme será visto no próximo capítulo.

bendo que aquele sentimento de insegurança pode ser habilmente explorado por um chefe inimigo "enviado dos céus"[44] que o faça cristalizar-se em uma agressiva e incontível força interior de luta pela sobrevivência.

Complete-se sua linha de raciocínio com excertos de "A Arte da Guerra".

"Quando em dificuldades extremamente sérias, os soldados perdem o sentimento do medo. Se não houver saída possível, tornar-se-ão inquebrantáveis . . . Se não houver outra solução, lutarão acirradamente, corpo-a-corpo."[45]

". . . em uma situação sem saída . . . , mesmo diante da morte, eles não fugirão. Pois, se estiverem prestes a morrer, do que não serão capazes? Então, oficiais e praças, juntos, darão o máximo de si."[46] (Daí a necessidade de se estimular a dissensão interna).

Portanto, "quando cercar o inimigo, deixe uma saída livre. Não pressione demasiadamente um adversário desesperado."[47]

Completou-se o raciocínio com a conclusão típica de Sun, que deixa para o seu leitor o direito de também raciocinar e chegar às suas conclusões. Por que a saída livre?

É Tu Mu quem responde:

"Mostre-lhe que existe uma via de escape e, assim, faça-o ver que há uma outra solução que não a morte. Depois, ataque."

E, quando Sun Tzu afirma que, quando cercado, ele próprio bloqueará toda saída que o inimigo lhe permitir,[48] o mesmo Tu Mu volta a interpretar o Mestre:

". . . Suponhamos que seja eu que me encontre cercado. Se o inimigo abrir uma saída a fim de dar à minha tropa a tentação de usá-la, eu a fecharei, de maneira que meus oficiais e praças tenham vontade de lutar até a morte."

Como acaba de ser visto, para Sun Tzu e seus seguidores, o cerco não é simplesmente um problema tático; ele também — e principalmente — é um estudo da psicologia da tropa e um momento decisivo para o exercício da chefia.[49]

---

[44] Ou o inimigo não os pode também ter?. . .

[45] 2ª parte, Cap. 11.

[46] Idem.

[47] 2ª Parte, Cap. 7.

[48] 2ª Parte, Cap. 11.

[49] No Capítulo 7, será desenvolvida com maior profundidade a análise de sua teoria da chefia.

Retirada e perseguição

Quando Sun Tzu aconselha cercar o inimigo, em uma situação em que o poder relativo de combate é inelutavelmente favorável, preocupa-se de maneira quase exclusiva com o equilíbrio psicológico da força cercada, sem se deter em maiores cuidados com os aspectos táticos. Isso é explicável em face de a enorme diferença tornar quase que inócuo estabelecer regras para a adoção de um dispositivo de cerco, além daquela referente à via livre de escape.

Todavia, do outro lado da proporção pode-se estar, "inferiores em todos os sentidos", tentando evitar o cerco, na desvantagem de um para dez, ou o ataque que obrigue a defender de um para cinco. Nesses casos, a instrução básica de Sun é a retirada.

Logicamente, o inimigo — que tentou o cerco ou o ataque, sem êxito — tentará restabelecer o contato, com uma operação de marcha para o combate, ou criar condições para o cerco, por meio de uma perseguição.[50]

Sun Tzu tem regras a serem seguidas por dois adversários situados nas extremidades desses poderes relativos de combate.

Primeiramente, coloca o problema em termos de ações táticas puramente físicas:

"Você pode avançar e ser absolutamente irresistível, orientando-se para os pontos fracos do inimigo; pode retrair e estar a salvo de perseguição, se seus movimentos forem mais rápidos do que os do inimigo."[51]

Mas os fatos da guerra quase nunca evoluem como um silogismo simples de duas premissas. Isso já foi comentado linhas atrás. Por essa razão o Mestre aprofunda a hipótese, fazendo valer uma outra premissa, sempre presente nos conflitos — o inimigo não concorda com nossa vontade:

"Se desejarmos combater, o inimigo poderá ser obrigado a engajar-se. . . Tudo o que precisaremos fazer será atacar em algum lugar que ele seja obrigado a socorrer. Se não desejarmos combater, poderemos evitar o engajamento com o inimigo. . . Tudo o que precisaremos fazer será lançar em seu caminho algo incomum e imprevisto."[52]

---

[50] Para o leitor não familiarizado com as diferenças entre esses dois tipos de operações ofensivas: nessa hipótese, a marcha para o combate visaria a restabelecer o contato rompido pela força em inferioridade; é um deslocamento mais lento do que a perseguição, porque requer alguns cuidados com a segurança. Na perseguição, a força que se furta ao combate não conseguiu romper o contato, mas não permite o engajamento decisivo procurado pelo inimigo; normalmente se baseia em um elemento que tenta envolver aquela e outro que a pressiona, para manter o contato.

[51] 2ª Parte, Cap. 6.

[52] Idem.

Ou seja: tentativas de cerco, evasões do combate, retiradas, perseguições não são mera disputa de velocidade, uma simples corrida para posições de bloqueio ou de abrigo. Mais do que só isso, são principalmente um jogo de inteligências que se utilizam de estratagemas.

Nesse jogo de inteligências o mais fraco terá de ser o mais criativo no uso de seus parcos recursos, do terreno e do tempo, se não desejar caminhar para uma derrota inexorável à qual conduzirá a permanente atitude de fuga. Donde se torna fundamental para o mais forte, no ímpeto de suas ações ofensivas, estar alerta para os ardis que a inteligência do oponente engendrará para transformar a desvantagem em um surpreendente aliado.

Sun Tzu sintetiza em duas frases todo um trabalho de informações e os cuidados com a segurança que o mais forte deve ter:

"Não persiga um inimigo que simular fugir."

"Não engula uma isca oferecida pelo inimigo."[53]

Porém, se é quase lacônico no advertir contra a dissimulação, no exaltá-la ele atinge um dos mais belos momentos de seu tratado.

Dissimulação

"Toda a arte da guerra baseia-se na dissimulação. Portanto, quando capazes de atacar, devemos parecer incapazes. Quando ativos, devemos parecer inativos. Quando estivermos perto, devemos fazer o inimigo acreditar que estamos longe; quando longe, que estamos perto.

"Ofereça iscas para atrair o inimigo. Simule desordem e o derrote."[54]

Deve-se agir à oriental. Não basta que a estratégia e a tática sejam indiretas. É preciso viver envolto em uma atmosfera que favoreça a incorporação da própria filosofia dos métodos indiretos, para empregá-los com justeza e pertinência.

A dissimulação é a quintessência da teoria do indireto.

Idealizada e conduzida com tino, ela pode atrair a maioria de meios do adversário para uma zona de destruição ou para um cerco; pode intimidar uma força superior a deter-se defensivamente; pode insuflar um inimigo arredio a aceitar um combate em condições vantajosas; pode levá-lo a deslocar suas reservas para atender a uma ameaça fictícia.

Nos tempos modernos, a chamada guerra eletrônica potencializou quase ao infinito as possibilidades de "fazer crer". Porém o do-

---

[53] 2ª Parte, Cap. 7.

[54] 2ª Parte, Cap. 1.

mínio da tecnologia não é suficiente para o emprego eficaz das medidas eletrônicas de dissimulação. É necessário ter a *atitude* desfavorável, que só se adquire mergulhando no clima do indireto que Sun Tzu, à oriental, compõe em sua obra.

"Finja ser fraco, que o inimigo pode ficar arrogante."[55]

"No meio da agitação e tumulto de uma batalha, pode parecer haver desordem e, apesar disso, realmente não existir qualquer desordem."[56]

Mas simular desordem para atrair o inimigo "requer uma disciplina perfeita", da mesma forma que "o medo simulado exige coragem e fraqueza, força."[57]

Portanto, a dissimulação tática ou estratégica não é apenas um problema de decisão ou de posse de tecnologia (no caso da guerra eletrônica); de querer dissimular. É muito mais de *saber* e de *poder* fazer, porque:

"Disfarçar a ordem sob o manto da desordem é um problema de organização; esconder a coragem numa demonstração de timidez pressupõe reserva de energia latente; dissimular a força com a fraqueza é conseguido por meio de planos táticos."[58]

Saber elaborar um plano tático, onde, por exemplo, uma rede-rádio simulada faça crer existir uma brigada blindada em reserva, onde existem apenas simulacros. *Poder* lançar sinais que, captados nas telas de radar, representem unidades de carros de combate deslocando-se para um flanco desguarnecido.

Saber demonstrar, "de início, a timidez de uma donzela, até que o inimigo lhe proporcione uma abertura"; então, *poder* ser "rápido como a lebre", para que seja "muito tarde para ele opor-se a você."[59]

Instrumento do princípio de guerra da Surpresa, a dissimulação exige, como ensina o Mestre chinês, organização, disciplina, sendo tático, inteligência, capacidade para explorar as oportunidades criadas e, sobretudo, crença na sua eficácia:

"Oh, divina arte da astúcia e do sigilo! Por meio de ti aprendemos a ficar invisíveis; por meio de ti, inaudíveis; e, assim, mantemos a sorte do inimigo em nossas mãos."[60]

---

[55] 2ª Parte, Cap. 1.

[56] 2ª Parte, Cap. 5.

[57] Idem.

[58] Idem.

[59] 2ª Parte, Cap. 11.

[60] 2ª Parte, Cap. 6.

Ataque e defesa

Muito do pensamento de Sun Tzu sobre o ataque e a defesa foi analisado no estudo de sua teoria do método indireto. Resta verificar o que ensina a respeito de certas operações especiais e complementar aquela análise.

Na instrução básica, ele recomenda atacar, quando a superioridade for grande, mas não tanto a ponto de se poder optar pela mais indireta, decisiva e eficaz manobra ofensiva, o cerco.

Se a superioridade for pequena, o conselho é dividir o inimigo. Em caso de igualdade, pode-se oferecer combate, se houver interesse.

O que significam essas três regras?

Verifique-se o que estará ocorrendo do lado da outra vontade.

Se alguém estiver tentando atacar um adversário "inferior em todos os sentidos", este deverá estar procurando fugir ao combate. Cairia-se, assim, no caso da retirada, já analisado.

Se a superioridade não for tão marcante, a outra vontade poderá optar pela defesa, se ela lhe possibilitar conquistar, durante a própria batalha, condições para a ação ofensiva. Ou poderá decidir "evitar o inimigo temporariamente", atraindo-o para um campo de batalha que possibilite aquela conquista de condições favoráveis.

É sob o signo dessa interpretação das instruções de Sun Tzu que se completa o estudo de suas idéias sobre ataque e defesa, nas quais a tônica é a necessidade imperiosa de manter a iniciativa ou de conquistá-la:

"O general engenhoso impõe sua vontade ao inimigo e não permite que a vontade do inimigo lhe seja imposta."[61]

Para tanto — e por isso — toda vantagem, por pequena que seja, deve ser aproveitada, no ataque ou na defesa:

"Se, no meio das dificuldades do combate, estivermos sempre prontos para aproveitar uma vantagem, poderemos nos livrar dos infortúnios."[62]

Como se vê, Sun preconiza que sejam criadas as situações que propiciem vantagens. Isso poderá ser feito até mesmo por quem estiver inferiorizado e, portanto, obrigado à defensiva; muitas vezes antecipando-se à iniciativa do atacante:

"Se me perguntassem como combater uma grande hoste inimiga, bem organizada e a ponto de partir para o ataque, responderia: 'Comece por conquistar algo que seja muito importante para o adversário; então, ele ficará submisso à sua vontade."[63]

---

[61] Idem.

[62] 2ª Parte, Cap. 8.

[63] 2ª Parte, Cap. 11.

No plano estratégico operacional, esse objetivo poderá, por exemplo, ser um grande entroncamento rodoferroviário. No nível tático, poderá tratar-se de terreno fundamental para o desembocar do ataque ou mesmo de forças que estejam ultimando a tomada do dispositivo de ataque — caso em que a ação ofensiva de iniciativa do defensor é conhecida como contra-ataque de desorganização.

Uma outra manifestação da imposição da vontade se faz sentir quando a força que deseja o combate consegue engajar o inimigo ou quando a que precisa evitá-lo alcança evadir-se, conforme foi visto em uma passagem do Mestre chinês, quando foram abordadas a retirada e a perseguição.[64]

A grande diretriz a balizar a opção pelo ataque ou pela defesa, em que momento e em qual região, e pela maneira de conduzi-los, é a sistemática luta pela iniciativa, por intermédio da imposição da vontade ao inimigo.

Sun Tzu demonstra essa preocupação em todas as abordagens de situações táticas específicas. Tal é o caso das operações de transposição de rios obstáculos ou neles apoiados.[65] (Grandes rios; muito encontradiços que são na região do leste da China, onde foi ambientada a obra).

O leitor verifique que, nas citações que se seguem, existe o cuidado com o aproveitamento das oportunidades criadas, para, mesmo em uma situação de retraimento, agir ofensivamente.

"Após transpor um rio, você deve afastar-se dele."[66]

Essa instrução aplica-se tanto à progressão avante quanto ao movimento para a retaguarda. Em ambos deve-se aplicar todo o empenho para colocar na segunda margem o maior poder de combate possível, no mais curto prazo.

No primeiro caso, o objetivo do afastamento é a conquista de espaço para a transposição do segundo escalão e dos meios de apoio, com dupla finalidade: garantir a capacidade de manobrar e eliminar um empecilho ao fluxo dos suprimentos.

No segundo, Sun visa a não inibir a perseguição, a incitar o inimigo a também cruzar o curso de água, para modificar a relação desfavorável de poder de combate e passar à ofensiva tática com êxito:

"Quando o inimigo cruzar um rio em sua progressão, não o enfrente na borda. É vantajoso deixar parte de suas forças atravessar e, então, desencadear o ataque."[67]

---

[64] Ver Obs. 52.

[65] Sun Tzu classifica essas operações e as em montanha, em pântanos e em regiões planas como "os quatro ramos *úteis* do saber militar"

[66] 2ª Parte, Cap. 9.

[67] Idem.

A esse propósito, cabe comentar sumariamente o conceito de dispositivo de expectativa em uma defesa apoiada em rio obstáculo.[68]

De maneira bastante sumária, trata-se de explorar as características defensivas do rio, a fim de superar a falta de meios para guarnecer uma grande frente, e, ao mesmo tempo, não abrir mão de oportunidades que permitam causar danos ao inimigo. Uma tênue linha de posições ocupadas na margem amiga ofereceria a resistência suficiente para permitir a concentração tática da maioria dos meios — até então mantidos reunidos, à retaguarda —, para contra-atacar quando se caracterizasse a vantagem citada por Sun.

Esse conceito se adapta à defesa móvel ou à defesa de área. Não é de interesse discutir quando estaria sendo conduzida uma ou outra forma de manobra defensiva. O importante é constatar que Sun Tzu idealizou essa maneira de contrabalançar a inferioridade no poder relativo de combate para manter vivo o espírito ofensivo. E faz questão de deixar claro que essa é a função nobre de um curso de água obstáculo:

"Se você estiver ansioso para combater, não deve ir encontrar o inimigo perto de um rio que ele tenha de transpor. . . Nada mais a dizer sobre operações em cursos de água."[69]

Em relação às operações em montanhas, Sun começa por mostrar que essas regiões têm valor apenas em relação ao movimento, à medida que se prestam para duas funções exatamente opostas: o movimento estratégico e o bloqueio tático.

Na primeira função, as montanhas se prestam à perfeição para a aproximação indireta, da qual Aníbal e Napoleão, com dois mil anos de defasagem, criaram os exemplos clássicos, no cenário dos Alpes.

"Passe rapidamente pelas montanhas e mantenha-se nas proximidades dos vales"[70] caracteriza perfeitamente o que está afirmado acima e acrescenta a real finalidade de um movimento estratégico através desse tipo de terreno — a conquista de uma posição vantajosa para o prosseguimento no vale ou na planície que se segue à cadeia.

Tal posição deve permitir espaço e segurança para a concentração estratégica visando à batalha que quase sempre seguir-se-á no terreno plano. Dada sua semelhança com as posições conquistadas em uma transposição de rio obstáculo e em um desembarque anfíbio, pode-se chamá-la *cabeça de montanha*. O próprio Sun dá a orientação geral para o dispositivo no desembocar após a montanha:

---

[68] Esse tema foi desenvolvido em artigo para a revista "A Defesa Nacional".

[69] 2ª Parte, Cap. 9.

[70] Idem.

"Em região seca e plana, ocupe uma posição que facilite sua ação, com montanhas à direita e retaguarda, de maneira que o perigo fique à frente e a segurança atrás."[71]

Entretanto, o eterno problema da "segunda vontade" pode ocorrer. O defensor poderá guarnecer posições de bloqueio nos poucos pontos de passagem na própria montanha.

Nessas condições, a defesa que, por sua própria natureza, é "intrinsecamente mais forte do que o ataque"[72], terá seus dois grandes aliados — a escolha do terreno e o passar do tempo — extremamente fortalecidos pelas características do próprio terreno.

Atento para o reforço que a montanha acrescenta à vontade que defende, Sun Tzu preocupa-se em alertar o atacante:

"Não ataque montanha acima."[73]

Tornando-se necessária a intervenção tática para abrir o prosseguimento estratégico para além da montanha, deve-se evitar as ações frontais, que tendem a conduzir em direção ao mais forte do dispositivo defensivo. A opção é a manobra tática indireta: uma força "Cheng" fixa o inimigo, enquanto a "Ch'i" o desborda ou envolve, para conquistar uma região que elimine a resistência pela manobra ou que lhe permita atacar "montanha abaixo". Porque:

"E um axioma militar não atacar o inimigo frontalmente encosta acima, nem se lhe opor quando ele vier encosta abaixo."[74]

É nesse momento que os exércitos fazem uso de suas tropas especializadas nas operações em montanha, mesmo quando parte da ação no flanco ou na retaguarda do defensor puder ser aeromóvel. Pois as facilidades que o terreno propicia ao defensor e nega ao atacante e as dificuldades que impõe a ambos em termos de movimento exigem habilidades, capacidades e técnicas especiais e tática adaptada, que, para ser eficaz, precisa de um vetor de aplicação — a tropa — bem adestrado naquele ambiente operacional. ("Em que lado os oficiais e praças são mais bem adestrados?")

Como interpretar o conselho de dividir o inimigo em caso de igualdade dos poderes de combate?

A resposta é: dentro do quadro delineado anteriormente pelo princípio da criação de situações favoráveis.

Uma superioridade pela estreita margem de dois para um não garante um risco aceitável para uma ação ofensiva baseada no poder relativo de combate existente. A vantagem tem de ser ampliada por alguma providência de ordem tática, preliminar à ação ofensiva deci-

---

[71] Idem, N.T. (3).

[72] Clausewitz, Obra citada. Pág. 318.

[73] 2ª Parte, Cap. 9.

[74] 2ª Parte, Cap. 7.

siva, que, inclusive, sirva para neutralizar as medidas de contrabalanceamento do oponente.

"Se as forças do inimigo estiverem emassadas, divida-as. Ataque-o aonde estiver despreparado."[75]

Uma vez dividido o inimigo em duas partes, uma delas será fixada por igual poder de combate, enquanto a outra será, agora, atacada na proporção de três para um e com o seu dispositivo desequilibrado. Portanto, terá sido aumentada a probabilidade de êxito.

Esse bater o inimigo por partes já foi discutido e pode ser enquadrado sob o título genérico de manobra central em linhas interiores, mesmo no campo tático, ainda que o ataque divisório preliminar seja um desbordamento.

A decisão por oferecer, aceitar ou recusar a batalha quando os efetivos se igualarem pode ser influenciada pelos mesmos fatores que condicionam os estudos de situação de comandantes de forças com superioridade ou inferioridade, exceto os próprios efetivos.

É uma circunstância em que seis das "sete perguntas" crescem de importância, porque a que indaga sobre "qual exército é mais forte" perde a razão de ser.[76] De todas, a que perscruta a competência dos comandantes passa a ser a de maior preeminência, pois será o gênio quem irá transformar o aparente equilíbrio em uma das outras proporções superiores propostas por Sun Tzu.

Ou, nas palavras de Ho Yen Hsi:

"Nessas condições, só o general competente pode vencer."

Sun Tzu dedica alguns parágrafos de sua obra ao que chama "ataque com fogo".[77] Neles, ele não apenas confirma sua total devoção aos processos indiretos de combate, mas também — e esse aspecto é tratado pela primeira vez na análise de seus pensamentos — apresenta uma teoria precursora do apoio de fogo de artilharia.

Quanto ao fogo (na acepção de incêndio) como instrumento do modo indireto na guerra, Sun lhe atribui função estratégica ou, pelo menos, de aumento da profundidade na batalha. A ação indireta, a ser executada por forças de comandos ou por quintas-colunas, visa a diminuir o poder de combate dos adversários pela destruição de seus suprimentos vitais:

"Há cinco métodos de atacar com fogo: . . . o segundo é queimar as provisões; o terceiro é queimar as carroças de carga; o quarto é queimar os arsenais. . ."[78]

---

[75] 2ª Parte, Cap. 1.

[76] Ver Obs. 43.

[77] 2ª parte, Cap. 12.

[78] Idem.

Ele mostra a vantagem que, com essa finalidade, o ataque com fogo tem sobre outra maneira indireta de alongar o braço em direção ao inimigo:

"Aqueles que utilizam o fogo em apoio ao ataque fazem uso da inteligência; os que empregam a inundação usam a força. Por meio da água um inimigo pode ser detido, mas não despojado de seu material e provisões."[79]

Quanto ao emprego tático do fogo em apoio ao ataque, a idéia de relacionar as instruções do Mestre chinês com o apoio de artilharia ocorre a partir dos primeiro e segundo "métodos de atacar com fogo" e dos comentários que faz sobre a coordenação do assalto com o incêndio nas posições do defensor:

"O primeiro (método) é queimar os soldados nas suas posições ... o quinto é arremessar projéteis incendiários."[80]

"Quando iniciar o incêndio no interior da posição inimiga, deve-se lançar imediatamente um assalto de fora."[81] idéia que nos traz à lembrança os fogos de preparação e os de apoio imediato ao ataque que a moderna artilharia de campanha executa em benefício dos elementos de manobra.

O momento oportuno para o assalto será quando "a força das chamas tiver atingido o seu auge".[82] Porque, a partir de então, tendo desorganizado o defensor e lhe causado alguma destruição, o fogo diminuirá e não colocará em risco os atacantes; o que em muito se assemelha ao alongamento dos fogos de artilharia.

Mas, se, por qualquer motivo, não for possível desencadear o assalto nesse instante, "deve-se aguardar"[83], porque o adversário já terá tido oportunidade de se reorganizar e, além disso, estará alerta, pois o sigilo da operação estará quebrado.

Por outro lado, "se houver incêndio, mas os soldados inimigos permanecerem calmos, deve-se ter paciência e não assaltar".[84] Poderá tratar-se de uma isca, contra a qual Sun Tzu tanto adverte e à qual tanto aconselha se recorra.

O grande general que, em torno de um único assunto — ataque com fogo —, aborda vários temas — combate indireto, técnicas de lançamento de projéteis, uso de traidores, coordenação do fogo com o movimento, segurança, surpresa — , revela mais uma faceta de sua vivência profissional: o conhecimento da influência das condições meteorológicas sobre o apoio de fogo.

[79] Idem.

[80] Idem. Ver N.T. (1) sobre os meios de lançamento.

[81] 2ª Parte, Cap. 12.

[82] Idem.

[83] Idem.

[84] Idem.

"Há uma estação adequada para se executar ataques com fogo e dias próprios para iniciar-se um incêndio de grandes proporções.

"A estação será quando o clima estiver bastante seco; os dias especiais serão aqueles em que a lua estiver nas constelações da . . . , porque são dias de ventos ascendentes."[85]

E até antecipa idéias sobre emprego de fumígenos: ". . . deve-se ficar no lado de onde sopra o vento. Não se assalta contra o vento."[86]

Finalmente, coloca o assunto como básico na área da competência profissional. . .

"Em todo exército, deve-se conhecer as cinco evoluções relativas ao ataque com fogo, calcular o movimento das estrelas e esperar pelos dias propícios."[87]

. . . e do zelo com o material característico do artilheiro:

"O material para iniciar o fogo deve estar sempre em condições de uso."[88]

A síntese dessa análise deve passar obrigatoriamente pelas idéias-força de teoria suntzuniana, a saber: manobra indireta, criação de situações favoráveis, aproveitamento das vulnerabilidades do inimigo, ofensiva, rapidez, dissimulação, fuga à rotina, iniciativa.

A obediência a elas, valorizando cada uma de acordo com as circunstâncias que se apresentem, permitirá a confirmação da máxima com sabor da lógica oriental:

"Você pode estar certo do êxito de seus ataques, se atacar lugares que não estejam defendidos. Você pode garantir a segurança de sua defesa, se mantiver somente posições que não possam ser atacadas."[89] Idéia que só pode ser enfeixada pelo aforismo que se propôs fosse motivo de meditação do leitor:

"É hábil no ataque o general cujo adversário não sabe o que defender e hábil na defesa aquele cujo oponente não sabe o que atacar."[90]

---

[85] Idem.

[86] Idem.

[87] Idem.

[88] Idem.

[89] 2ª Parte, Cap. 6.

[90] Idem.

5

INFORMAÇÕES

"Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não haverá dúvida quanto à vitória. Se você conhecer os Céus e conhecer a Terra, sua vitória será completa."[1]

Sun Tzu, "A Arte da Guerra", Cap. 10

Generalidades

A epígrafe estabelece os limites da análise a ser feita no presente capítulo, ao mesmo tempo em que demonstra a atualidade da concepção de seu autor a respeito do domínio das informações de combate.

Com efeito, hoje, como propõe Sun na Antiguidade chinesa, o conhecimento da situação do inimigo e dos efeitos das condições meteorológicas e do terreno sobre as operações constitui-se uma das áreas básicas do interesse de um comandante — qualquer que seja seu nível — para planejar a manobra adequadamente.

A outra área básica — também indicada naquele versículo — é a do conhecimento da situação própria, que não pertence ao campo das informações de combate.

O leitor está lembrado de que a comparação dessas duas situações gera um conhecimento conclusivo sobre o poder relativo de combate, em torno do qual o Mestre chinês estabelece instruções, visando a indicar um rumo geral para a atitude relativa à batalha.

---

[1] No Capítulo 1 de sua obra, Sun Tzu define "os Céus" (condições meteorológicas) e "a Terra" (terreno) como dois dos cinco fatores constantes que determinam as condições no campo de batalha.

Outra finalidade do estudo é o levantamento das deficiências do inimigo e, dentre essas, quais as que se tem condições de explorar, transformando-as, assim, em vulnerabilidades. Por sinal, é nessa adaptação à situação do inimigo, nesse aproveitamento de "pontos fracos" e "enganos", que se encontra a fonte de criatividade da manobra ofensiva, que cria algo "do nada, partindo de um estado de equilíbrio, somente pelos erros que o inimigo é induzido a cometer".[2]

A terceira finalidade é saber aquilo de que o inimigo é capaz, suas possibilidades. Esse conhecimento origina medidas de segurança na formulação das próprias linhas de ação e permite a antevisão de como a manobra estratégica operacional e a batalha tendem a evoluir, conhecida como "o jogo da guerra".[3]

Antes de passar à análise do pensamento de Sun Tzu, consulte-se a seguir um memento não detalhado para o estudo de situação de um comandante. A finalidade é facilitar ao leitor não iniciado nesse método situar-se nas fases em que são tratados os assuntos de interesse para o raciocínio.

1. Missão
   (Estudo completo da missão recebida. Se for o caso, inclui as servidões estratégicas e políticas.)
2. Situação e linhas de ação
   a. Considerações que afetam as possíveis linhas de ação
      1) Características da região de operações:
         a) Condições meteorológicas
            (1) Situação atual e prevista
            (2) Efeitos sobre as operações do inimigo
            (3) Efeitos sobre as nossas operações
         b) Terreno
            (1) Situação existente
            - Observação e campos de tiro (facilidades e restrições à observação e ao tiro)
            - Cobertas e abrigos (proteção contra a observação e o fogo inimigos)

---

[2] Clausewitz. Obra citada. Pág. 527.

[3] No método de estudo de Situação do Exército Brasileiro, o "jogo da guerra" vem a ser a "Análise das Linhas de Ação Opostas", de importância definitiva para uma boa decisão. Trata-se de confrontar as possibilidades mais prováveis do inimigo com as linhas de ação oponentes para aperfeiçoar estas e verificar suas qualidades e defeitos remanescentes, permitindo uma "Comparação" confiável entre elas e, finalmente, a "Decisão" por uma delas.

- Obstáculos
- Acidentes capitais (regiões do terreno de importância para as operações)
- Vias de acesso (faixas do terreno favoráveis, em maior ou menor grau, ao movimento da tropa)

(2) Efeitos sobre as operações do inimigo
(3) Efeitos sobre as nossas operações

2) Situação do inimigo
   a) Dispositivo (como o adversário está disposto no terreno)
   b) Composição (pode-se identificar unidades e grandes unidades do inimigo?)
   c) Valor (quantas subunidades, unidades, brigadas; quantos grupos de artilharia; qual o apoio aéreo etc.)
   d) Atividades importantes (o que o inimigo vinha fazendo e o que está fazendo)
   e) Peculiaridades e deficiências (aspectos incomuns à organização, à sua doutrina; carências no apoio logístico; falta de artilharia; inferioridade aérea; aparentes erros táticos ou estratégicos; características dos chefes; situação do moral etc.)

3) Nossa situação
   (Como estamos em termos de efetivos, dispositivo no terreno, apoio logístico, moral, adestramento, artilharia, apoio aéreo, segurança, tempo disponível, espaço a conquistar e para manobrar; situação dos vizinhos)

4) Poder relativo de combate
   (Comparação da nossa situação com a do inimigo em termos de unidades de manobra de infantaria, blindados sobre rodas e sobre lagartas, apoio de artilharia, apoio aéreo, mobilidade, meios de comando, dispositivos no terreno, influência do terreno)

b. Possibilidades do inimigo
   (O que ele pode fazer, como suas deficiências o expõem às nossas forças e como o limitam. O que ele provavelmente fará.)

c. Nossas linhas de ação
   (Como cumprir a missão aproveitando as influências das condições meteorológicas e do terreno, fazendo uso de vantagens no poder relativo de combate, nos adaptando às desvantagens e às possibilidades do inimigo e explorando suas vulnerabilidades. Responde às perguntas: quê? quando? onde? como?)

3. Análise das linhas de ação opostas ("jogo da guerra")
(Fazer reagirem nossas linhas de ação contra as possibilidades do inimigo, visualizando o combate, para estimar resultados prováveis, introduzir aperfeiçoamentos, relacionar aspectos positivos e negativos de cada linha de ação.)

4. Comparação das nossas linhas de ação.
(Verificar qual delas é mais favorável ao cumprimento da missão, segundo fatores de comparação que permitam julgar a eficácia relativa do desempenho no combate, que podem ser, por exemplo, tempo de operação, natureza do risco, previsão de baixas, desgaste e segurança dos blindados etc.)

5. Decisão

Esse memento é o resumo escrito do método para o estudo de situação, cuja linha geral é antecipada por Sun Tzu:

"O chefe abalizado pratica a justiça e segue a doutrina e o *método militar*. Dessa forma, torna-se capaz de ser o senhor da vitória.

"Em relação ao método militar, tem-se: primeiro, a apreciação do espaço; segundo, a avaliação das quantidades; terceiro, os cálculos; quarto, a comparação das possibilidades; quinto, a vitória.

"A apreciação do espaço é a função do terreno; a avaliação das quantidades, função da apreciação do espaço; os cálculos, da avaliação das quantidades; a comparação das possibilidades, dos cálculos; e a vitória, da comparação das possibilidades."[4]

A apreciação do espaço é o estudo do terreno, de como ele se apresenta (*situação existente*), como afeta as operações de ambos os oponentes, que efetívos comporta (tendo em vista a manobra e o suprimento).

Em decorrência dela, visualizam-se as duas forças no terreno, lançando-se mão daquilo que se sabe do inimigo e da própria situação. Ou seja, "avaliam-se as quantidades" em confronto, os poderes que se podem enfrentar naquele possível campo de batalha ou teatro de operações. Em termos familiares: o poder relativo de combate.

Seguem-se os cálculos. ("O general que vence uma batalha tece muitas considerações mentalmente, antes de travar o combate. O general que perde uma batalha faz somente poucas estimativas com antecedência. Daí, fazer muitos cálculos leva à vitória e poucos, à derrota").[5]

Eles abarcam as possibilidades do inimigo, as possíveis linhas de ação, do opositor e o jogo da guerra, tendo por cenário aquele es-

---

[4] 2ª Parte, Cap. 4.

[5] 2ª Parte, Cap. 1.

paço, e fornecem elementos para o opositor comparar suas "possibilidades".[6]

A "vitória", quinta etapa do método, é a decorrência natural de uma *decisão* bem tomada.

Não terá sido visto, nesses cinco passos do método de Sun Tzu, o nosso próprio método que se pretende, faltando, apenas, explicitar a *missão* (que ele deve ter considerado como já incorporada à mente do planejador)?

Da mesma forma que tanto é enfatizada, modernamente, a importância do estudo de situação, o Mestre chinês o faz em sua "A Arte da Guerra".

"Pondere e delibere antes de um movimento."[7] De "Um general inteligente": "Não se intercepta um inimigo cujas forças avançam em perfeita ordem; não se ataca um exército postado num dispositivo calmo e confiante. Essa é a arte de estudar as circunstâncias."[8]

"Nos planejamentos do comandante judicioso, devem ser considerados tanto os fatores favoráveis como os desfavoráveis."[9]

"É necessário estudar corretamente a situação do inimigo. . .[10]

"Uma coisa é certa: aquele que não praticar a reflexão prévia e fizer pouco de seus oponentes arriscar-se-á a ser derrotado por eles."

Nessa importante fase do processo decisório — o estudo de situação —, as análises do terreno e do inimigo são componentes fundamentais. Observe-se como Sun os encara.

O terreno segundo Sun Tzu

Em "A Arte da Guerra", o terreno recebe o destaque que seu valor, como palco do teatro de operações e piso da batalha impõe à realidade dos conflitos armados terrestres.

Isso se evidencia desde o primeiro capítulo, quando — como já foi dito — "a Terra" é colocada no quadro dos fatores constantes que regulam a própria guerra, ao lado da "Lei Moral", dos "Céus", do "Comandante" e da "Doutrina".

Ao conceituá-la, Sun oferece o primeiro contato com sua meto-

---

[6] As "possibilidades" do inimigo são suas linhas de ação possíveis; no mesmo caso, as do oponente.

[7] 2ª parte, Cap. 7.

[8] Idem.

[9] 2ª Parte, Cap. 8.

[10] 2ª Parte, Cap. 9.

dologia, de objetividade até hoje imitada no estudo do terreno: mais importante do que a topografia é o que ela significa para o estrategista, o tático e o combatente.

"A *Terra* compreende as distâncias, grandes e pequenas; o perigo e a segurança; rasa campanha e passagens estreitas; as oportunidades de vida e morte."[11]

Por essa razão, ele não se perde em longas descrições dos tipos de terreno, mesmo quando os classsifica de acordo com a configuração:[12] (Destacam-se idéias-chave.)

"Em relação à topografia, podemos distinguir seis tipos de terreno:. . .

"*Acessível*. . .pode ser percorrido facilmente por ambos os contendores. . . .ocupe posições elevadas, . . .antes do inimigo. . . .Assim, você poderá combater com vantagem."

Ou seja, quando o terreno que virá a ser um campo de batalha não apresentar obstáculos para o movimento da tropa, crescerá o valor das alturas nele existentes. A manobra estratégica que tiver que incluir tal região em sua área de interesse direto deverá ali prever uma batalha. Será, pois, vantajoso apossar-se das alturas sem combater e, nelas instalado, aguardar o inimigo, que, aceitando o engajamento, lutará sob dominância da nossa posição.

Tal tipo de terreno poderá ser selecionado como um objetivo da própria manobra ou prestar-se a uma posição que ofereça segurança à continuidade do movimento estratégico.

"*Enrediço*. . . . de onde é fácil sair, mas para onde é difícil retornar. Se o inimigo estiver despreparado, você pode partir de uma região dessa natureza . . . e derrotá-lo. Porém, se ele estiver preparado . . . e você não o derrotar, sendo difícil o retorno, seguir-se-á o desastre."

Nesse conceito, Sun coloca a sua marca pessoal na forma de interpretar o valor do terreno: ele pouco significa em termos absolutos. Sua real manifestação ocorre quando sobre ele reagem as duas vontades em luta.

É fácil deslocar-se de uma região para outra e regressar, sem a pressão do adversário. As dificuldades inerentes aos obstáculos naturais apenas aumentarão, em maior ou menor medida, o tempo do movimento. O *desastre* somente acontecerá se a elas forem acrescentados o retardamento ou a perseguição fustigante, conduzidos por um inimigo que adapte sua tática às características da região de ope-

---

[11] 2ª Parte, Cap. 1. Sun Tzu conceitua o outro componente da região de operações — as condições meteorológicas, "os Céus" — como significando "noite e dia, frio e calor, os períodos de tempo e as estações".

[12] 2ª Parte, Cap. 10. Até a próxima Nota, todas as citações referir-se-ão a esse texto.

rações. Como os russos, em 1812, impondo aquela catastrófica derrota estratégica a Napoleão.

"*Passivo*. . . . entrar é igualmente desvantajoso para nós e para o inimigo. . . . Ainda que o inimigo nos ofereça uma isca atrativa . . . não avançar, mas retrair, atraindo-o . . . Então, quando uma parte compensadora de seu exército houver saído, poderemos atacá-la com vantagem."

Trata-se de regiões que, pela dificuldade que naturalmente impõem ao movimento, dão uma vantagem quase absoluta àquele que, aguardando o adversário transpô-las, tiver condições de oferecer-lhe combate. Para tanto, qualquer que seja o valor da tropa responsável por guarnecê-las ou mantida em reserva para atuar contra "aproximações indiretas" (como infiltrações, por exemplo), essas áreas permitem o benefício adicional de se poder restringir o desembocar do oponente a um poder de combate compatível com o efeito desejado no contra-ataque e com a capacidade de força destinada a realizá-lo.

Por isso, o terreno passivo é ideal para a economia de forças, visando a aplicar o princípio da massa prioritariamente em outra região.

"*Passos estreitos*. Se você puder ocupá-los primeiro, guarneça-os fortemente e espere a chegada do inimigo. Se o inimigo antecipar-se, não o persiga se o passo estiver bem guarnecido. . ."

São as regiões de passagem confinadas a uma estreita faixa de terreno dominado por elevações abruptas em ambos os lados ou em apenas um (nesse caso, tendo, no outro lado, um obstáculo, como um rio não vadeável, o mar, um lago ou um despenhadeiro). Prestam-se à perfeição para emboscadas, das quais um dos exemplos clássicos é a de Aníbal contra o exército romano de Flamínio, que, em viva perseguição, adentrou na área adjacente ao lago de Trasimene, bordejada de morros, em plena madrugada, sem adotar as necessárias medidas de segurança.

"*Acidentado*. . . . ocupar os pontos elevados . . . e aguardar o inimigo. Se ele já os tiver ocupado, não o persiga; retraia para atraí-lo para fora de lá."

Chegar ao campo de batalha antes do inimigo é uma das constantes da teoria de Sun Tzu, que atribui essa responsabilidade à Estratégia Operacional, como foi visto.

Essa constante doutrinária cresce de valor no caso particular do terreno acidentado, pois ele favorece de maneira mais acentuada a quem dele se apossa sem luta, do que outros tipos. Suas alturas dominantes conferem maior consistência a um dispositivo defensivo, ou a um ataque, a grande vantagem de desenvolver-se de cima para baixo.

A lógica de Chang Yu, um dos comentaristas do Mestre, sintetiza

a importância de se antecipar ao adversário na ocupação de regiões de valor tático ou estratégia natural:

"Se devemos ser os primeiros a nos instalar em terreno plano, com mais forte razão também nos mais difíceis e perigosos. Como poderemos entregar tais regiões ao inimigo?"

"*Terreno distante do inimigo*. Se você estiver situado a uma grande distância do inimigo e os poderes de combate dos dois exércitos forem iguais, não será fácil provocá-lo para o combate e não haverá qualquer vantagem em atacá-lo em posições que ele tenha escolhido."

A distância, elemento topográfico, é também ausência de contato. Sem contato, não há o choque armado das vontades em conflito e o terreno não realiza o seu potencial tático.

A distância é, assim, um agente neutralizador do valor inerente a cada configuração. Ela nivela todos os tipos de terreno.

Pode parecer estranho, à primeira vista, Sun Tzu incluir nessa relação um sexto tipo, que não se refere especificamente a uma forma topográfica, mas ao afastamento entre as forças. No entanto, fica-se uma vez mais, diante da manifestação de seu pragmatismo.

Estando muito afastados do inimigo e se os poderes de combate se assemelharem, então cada um dos lados terá escolhido a região que lhe é mais propícia para a batalha e tenderá a aguardar o adversário ali, porque o valor do terreno será fator extremamente ponderável na decisão de oferecer combate.

Por isso "não será fácil provocar o inimigo para o combate" e transformar em campo de batalha a região que é favorável. Para ele, também "não haverá qualquer vantagem" em atacar em posições que se tenha escolhido.

Desejando-se combater, deve ser criado inteligentemente um estratagema que tenha por cenário uma terceira região, não tão favorável ao inimigo nem ao seu oponente, mas que permita a primazia da ocupação e a iniciativa da manobra.

Eis o que Sun Tzu deseja dizer ao afirmar que "o general que estiver em um cargo de responsabilidade deve estudar a fundo os seis princípios do terreno": analisar o terreno não é simplesmente descrevê-lo, mas considerar as ações e reações que ele imporá ou permitirá a cada um dos oponentes. Não de maneira isolada, unilateral, porém dialeticamente. Porque:

"O modelado natural do terreno é o melhor aliado do soldado; porém a capacidade de avaliar o adversário, de calcular judiciosamente as dificuldades, os riscos e as distâncias, de maneira a dominar as forças da vitória, constituem a arte de um grande general."

Ao enfeixar sua lista dos "seis tipos de terreno" quanto à topografia, o Mestre chinês indica que, definitivamente, não há nexo em não considerar as forças em presença. Isto é, o terreno deve ser

visto sob o enfoque de campo de batalha, onde se perdem vidas e se decidem destinos de nações, e não como uma fotografia sem alma.

Quando, no capítulo seguinte de sua obra,[13] Sun discute os "nove tipo de terrenos" quanto ao "emprego da tropa", a essência da sua abordagem permanece a de imaginar a existência de duas vontades em luta em cada um dos cenários topográficos. Todavia, a ênfase agora não é na existência de forças em presença interagindo, mas nas atitudes predominantes a serem adotadas, em termos de segurança, logística e, sobretudo, de moral da tropa, em face das nove prováveis situações que um exército viverá nessas regiões.

"Com relação ao emprego da tropa, a arte da guerra reconhece nove variedades de terreno:. . .

"*Dispersivo*. Terreno no qual um comandante está combatendo em seu próprio território."

Por que dispersivo?

Por um de seus possíveis efeitos sobre o moral da tropa, à época em que o sentimento de Nação, ainda incipiente, era facilmente superado pelo da família, do clã. Assim se deve entender o comentário de Ts'ao Ts'ao: "Aqui, os oficiais e os praças têm pressa de retornar a seus lares tão próximos."

Porém, os conselhos que Sun Tzu fornece para o comandante permitem tirar conclusões aplicáveis atualmente, bastando que se atribua ao conceito um significado menos físico que a visão puramente geográfica de todos os seus críticos e comentaristas.

Se forem projetados para a área genérica de situações que possam vir a desagregar uma tropa com deficiência no seu moral e, portanto, na coesão, ver-se-á a atualidade do pensamento do Mestre:

"Em terreno dispersivo" — leia-se situação dispersiva —, "não combata." E acrescente-se: se não tiver certeza de que a força sob seu comando manter-se-á unida.

Para ter tal certeza, "devo fazer do exército um monolito de determinação, com unidade de propósito."

O leitor está percebendo nas palavras de Sun Tzu que ele faz uma associação quase direta entre tipo de terreno, diretriz geral para o emprego da tropa e problemas de chefia. Isso acontecerá em seus comentários sobre outros tipos de terreno. Para a análise completa de seu pensamento é necessário adentrar-se no campo da chefia; o que será feito no capítulo específico.

"*Fronteiriço*. Terreno no qual ele (o comandante) penetrou em território inimigo, mas não a uma grande distância."

A interpretação é semelhante à do "terreno dispersivo", apenas mais atenuada em relação ao possível efeito desagregador sobre a tropa.

---

[13] 2ª Parte, Cap. 11. Até a próxima Nota, todas as citações referir-se-ão a esse texto.

A nota que Samuel Griffith colocou ao pé da sua tradução desse versículo diz bem da maneira pela qual Sun interpreta as tentações de tal situação: nesse terreno "é fácil a retirada" e "os oficiais e praças fazem pouco caso da deserção que se produza logo no início de uma expedição."

Por isso Sun Tzu aconselha:

"Em terreno fronteiriço, não pare."

Em outro ponto de sua obra encontra-se mais uma justificativa para tal conselho: um dos "princípios a serem observados por uma força invasora" é "quanto mais você penetrar no país inimigo, maior será a solidariedade da tropa. . ."

Mas, enquanto ainda estiver em uma situação tendente à desagregação, "devo manter uma ligação cerrada entre as frações de meu exército", como uma medida voltada para neutralizar aquela ação centrífuga.

"*Contencioso*. Terreno cuja posse importa em grande vantagem para qualquer lado."

Aqui, a interpretação é de natureza puramente tática ou estratégica. A própria conceituação, que o coloca na categoria de acidente capital ou de uma área a serem disputados, restringe a análise àqueles campos; o que já foi feito nos Capítulos 3 e 4, dessa 1ª Parte.

É, portanto, balizados pelos princípios da Estratégia Operacional e da Tática de Sun Tzu, que se deve compreender seus próprios comentários a respeito desse tipo de terreno.

Assim, quando o Mestre diz: "Em terreno contencioso, devo chegar antes do inimigo", ele está reafirmando que um plano de campanha bem elaborado deve buscar a posse, sem oposição das regiões que confiram uma vantagem marcante para aquele que as mantiver sob controle. O *como* fazê-lo já foi analisado.

Todavia, pode ocorrer que o inimigo — que também deseja tal vantagem — consiga antecipar-se.

Nesse caso, a "grande vantagem", conforme Sun Tzu a vê, desequilibra o poder relativo de combate de tal maneira a favor do oponente, que ele aconselha: "Em terreno contencioso, não ataque."

Recair-se-á, então, nas instruções sobre como criar as situações favoráveis, partindo de condições desvantajosas.

"*Aberto*. Terreno em que cada lado tem liberdade de movimento."

O leitor verifique o fato de que não são as características topográficas que conferem à *liberdade* de movimento aos adversários, mas a inexistência do contato.

Esse terreno é o espaço não ocupado que corresponde àquela "grande distância do inimigo" que caracteriza o sexto tipo da classificação em relação à topografia.

As instruções de Sun Tzu a respeito da atitude a adotar ao longo

dessa grande terra-de-ninguém permitem aprofundar um pouco mais a análise do seu pensamento.

"Em terreno aberto, devo dedicar atenção rigorosa à segurança."

Isso quer dizer que o movimento estratégico na zona de combate, em busca da primazia da chegada no próximo objetivo (que deve ser um *terreno contencioso*), tem de se revestir dos cuidados de quem precisa imprimir velocidade ao deslocamento, mas que não deve negligenciar a possibilidade de um encontro com o inimigo.

Daí, a adoção de medidas de segurança, como forças de cobertura à frente e flancoguardas, e de uma formação que permita rapidez na tomada de um dispositivo adequado ao combate de encontro. Essas providências podem representar a garantia da iniciativa.

É evidente que, nos dias atuais, as medidas de detecção dos movimentos terrestres inimigos cada vez diminuem mais a possibilidade de ambos os lados se surpreenderem com um encontro. Mas também é verdade que as contramedidas tendem a dificultar a detecção e isso confere validade às providências discutidas acima.

No quadro dessa marcha para o combate, Sun Tzu coloca duas outras instruções valiosas:

"Em terreno aberto, não tente bloquear o inimigo." Porque isso representa abrir mão da iniciativa.

Aquela formação anteriormente seguida deve facilitar a fixação das vanguardas inimigas com nossos elementos de primeiro escalão, e o lançamento imediato de reservas contra um flanco ou a retaguarda do adversário.

Não reagir ofensivamente seria se expor a essa manobra tática por parte do inimigo.

A segunda instrução ou conselho é:

"Em terreno aberto não disperse seus elementos." No espírito da mente dir-se-ia: não os disperse, sem um plano de rápida concentração. Ou ainda: não se deixe apanhar disperso, pelo inimigo concentrado.

Não se estaria acrescentando qualquer idéia nova, além das que foram analisadas no momento em que foi tratada a concepção de *concentração* do autor dos *Treze Capítulos*.

"*Terreno de convergência*. Terreno que compõe o ponto-chave do acesso a três Estados contíguos, de maneira que aquele que o ocupar em primeiro lugar controlará a maior parte do Império. Um Estado limitado por outros três poderá dominar o Império."

Sun Tzu conceituou esse tipo de terreno impregnado do espírito do período dos Reinos Combatentes, de compulsiva procura de afirmação dos Estados por meio da expansão, da conquista de "Tudo sob o Céu" — expressão usada no chinês antigo para designar um Império. Por isso, exalta as vantagens ofensivas que sua posse confere a um Estado.

Sun não destaca a posição desvantajosa de um Estado limítrofe de outros que possam unir-se em aliança ofensiva contra ele, justamente porque a atitude política de guerra predominante na sua teoria sequer cogita de uma defensiva estratégica.

Porém, esse óbice era uma realidade. Como enfrentá-lo?

A resposta vem embutida nas instruções que o Mestre chinês presenteia tanto ao Estado central quanto aos periféricos: politicamente. Fazendo uso da Estratégia de Alianças, como já foi assinalado na análise de sua grande Estratégia.

"Em terreno de convergência, alie-se aos Estados vizinhos."

"Em terreno de convergência, devo consolidar minhas alianças."

Verifique o leitor que Sun Tzu abandona os reflexos puramente militares ou anímicos das situações que o terreno condiciona e pratica a mais pura função do geopolítico de retirar da realidade geográfica conclusões sobre a melhor forma de beneficiar o Poder Nacional. No caso, a realidade auxiliar foi a da Geografia Política, porque seu *terreno de convergência* é referido a limites entre Estados. Mas essa realidade auxiliar certamente também está no campo da Geomorfologia, pois é a existência e a qualidade de caminhos naturais, *convergindo* sobre o Estado central e definindo direções estratégicas, que caracterizará com maior ou menor ênfase as qualidades ofensivas ou defensivas de sua posição relativa.

E, assim, tem-se o Sun geopolítico, propondo a diretriz geral da Estratégia de Alianças, a qual, por sinal, por ter bases estritamente geográficas, está no campo mais restrito da Geoestratégia.

É essa Geoestratégia que orientará a grande manobra central em linhas interiores que Sun Tzu deixa vislumbrar, com alianças políticas funcionando à guisa de exércitos, a "fixar" vizinhos potencialmente adversários do Estado central, enquanto a expressão militar deste atua contra o inimigo declarado ou selecionado.

Eis o que se pode inferir de duas concisas instruções do Mestre chinês a respeito da atitude a adotar em *terreno de convergência*, se forem interpretadas mergulhados no seu tempo.

"*Perigoso*. Terreno onde se encontra um exército que penetrou profundamente no interior de um país hostil, deixando várias cidades fortificadas à retaguarda."

É a seqüência natural da situação de *terreno fronteiriço* e da obediência às instruções de como nele agir. Além disso, tal situação será normal para o exército de um Estado cujo governante seguir a indicação da grande estratégia de Sun Tzu e afastar a zona de combate o máximo possível de seu território.

Como, para o Mestre chinês, a situação vivida por um exército no interior do país inimigo é propícia ao surgimento de uma grande solidariedade entre seu pessoal — ". . .e, por conseguinte, os defensores não o superarão" —, ele não se preocupa com conselhos acerca

da tática e do moral da tropa, além daqueles que apresenta em outros trechos da obra.

Aqui, o grande cuidado é com a logística. A instrução é "acumular a pilhagem" para "assegurar o suprimento por meio do saque", porque uma carga de provisões do inimigo é equivalente a vinte próprias",[14] devido aos custos do transporte desde o nosso território.

E por essa razão que Sun afirma que "um general sábio faz questão de se suprir no inimigo" e, portanto, "suas carroças de suprimento não são carregadas mais de duas vezes"[15], uma na partida para o país adversário, outra nos preparativos para o regresso.

A validade dessa máxima na guerra moderna já foi discutida anteriormente. O que se destaca é a sensibilidade de Sun Tzu para os aspectos focais de cada uma das situações que a tropa pode viver.

As guerras modernas e contemporâneas vêm confirmando que as operações militares a longas distâncias da base territorial nacional têm no apoio logístico uma das causas fundamentais do êxito ou do fracasso, na maior parte dos casos. Como exemplos recentes, resulta-se o fracasso nazista na campanha de 1941-1942 na Rússia e o êxito britânico na guerra do Atlântico Sul em 1982. Isso dá validade e atualidade à ênfase de Sun Tzu ao problema logístico em *terreno perigoso*.

"*Difícil*. Terreno que abrange montanhas, florestas, despenhadeiros, pântanos e charcos — toda região difícil de atravessar."

São regiões sem valor como objetivos estratégicos para o atacante. Sua única importância reside justamente na dificuldade que impõem ao movimento, tornando-se, sua utilização, uma linha de ação de menor expectativa.

Prestam-se, portanto, a itinerários para aproximação indireta, para a estratégia operacional do *desvio*.

A Marcha do Chaco de Caxias é um exemplo clássico do uso de tal tipo de terreno para a aproximação indireta do campo de batalha.

A transposição das Ardenas — que, em 1792, era, com justa razão, considerada pouco provável — , feita pelo exército de Jourdan, permitiu-lhe incidir na retaguarda inimiga em Charleroi, precipitando o fracasso da invasão das forças da Primeira Coalizão. Já em maio de 1940, bem servidas de estradas, foi apenas por falta de conhecimento de sua transitabilidade, pelos Aliados, que eles puderam servir à "aproximação indireta" dos blindados alemães, que causou o colapso francês.

Como a adequabilidade desse terreno à aproximação indireta somente pode gerar surpresa se for associada à velocidade do movimento, Sun Tzu aconselha:

---

[14] 2ª Parte, Cap. 2.

[15] Idem.

"Em terreno difícil, atravesse-o rapidamente." Nesse tipo de terreno, "devo queimar etapas."[16]

Foi exatamente o que Guderian fez, em sua rápida progressão de quatro jornadas através das Ardenas (contra a estimativa otimista de seis dias), e na transposição do Mosa na mesma tarde do dia da chegada à sua margem leste, sem aguardar a massa da infantaria e da artilharia ("queimando", assim, mais três jornadas).

"*Confinado*. Terreno atingido através de gargantas estreitas e do qual somente podemos nos retirar por trilhas tortuosas, de modo que um pequeno efetivo do inimigo seria suficiente para esmagar ou imobilizar uma grande quantidade do nosso."[17]

O Mestre chinês imagina a situação da tropa que se vê surpreendida em armadilha montada em uma região facilmente bloqueável em terrenos de configuração *passos estreitos*. Logo, trata-se de uma tropa cercada.

Como foi visto na análise da Tática, a preocupação básica de Sun Tzu é fazer as circunstâncias parecerem mais graves, para insuflar o aguerrimento dos homens, aumentar a solidariedade entre eles e potencializar o poder de combate da tropa.

Quando ele aconselha a, nessa situação, "recorrer ao estratagema" e "bloquear toda via de escape", já está apresentando parte da tentativa de solução desse grave problema.

Ele sabe que as possibilidades da força cercada são ínfimas e que a saída deixada livre pelo inimigo nada mais é do que um artifício para impedir que se extreme o desprezo pelo risco e o desejo de sobrevivência. Sua utilização pela tropa em fuga certamente a conduzirá para uma emboscada terminal.

O bloqueio da via de escape tem, pois, dupla finalidade: tática e moral.

Radicalizado o aguerrimento da tropa, cabe completar o estratagema, que seria enunciado pelo Mestre mais ou menos assim:

"Concentre suas tropas para empregar toda a energia contra um ponto onde o inimigo esteja fraco. Esse ponto fraco certamente será oposto à saída deixada 'livre' e estará onde o terreno não é tão favorável à evasão.

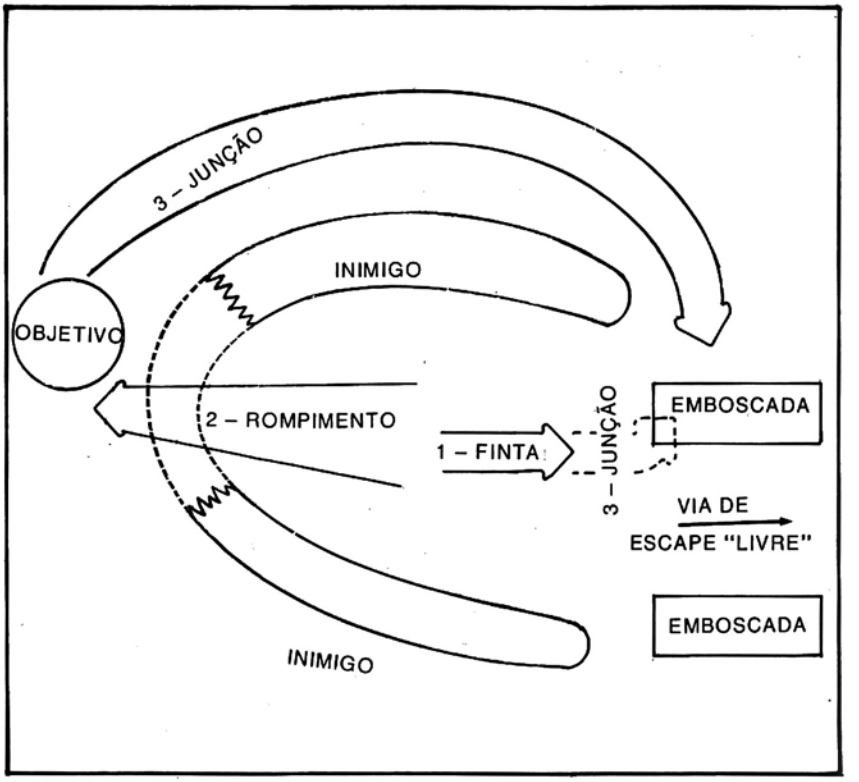
"Com uma força de elite, simule uma tentativa de rompimento do cerco através daquela saída. Essa finta deve transformar-se em um elemento de fixação da força principal do inimigo, que deve estar orientada para a falsa via de escape.

"A maioria de meios, energizada pela concentração e pelas circunstâncias, estará como uma besta vergada ao máximo, aguardan-

---

[16] 2ª Parte, Cap. 11.

[17] Idem.



ESQUEMA DAS TRÊS FASES PARA O ROMPIMENTO DO CERCO EM TERRENO CONFINADO, DE ACORDO COM OS PRINCÍPIOS DE SUN TZU.

do, apenas, a liberação do gatilho, que será sua ordem para o ataque.

"Tal ataque deverá romper o ponto fraco do inimigo, alargar a brecha assim obtida e voltar-se para a retaguarda da força inimiga destinada ao golpe final na falsa saída, fazendo uma junção com a tropa de elite que permanecera no *terreno confinado*."

Acredita-se haver sido composto o "estratagema" de Sun Tzu, dentro do espírito de sua manobra indireta, onde a dissimulação, as forças "Ch'i" e "Cheng", o moral da tropa, a reversão de uma situação desfavorável pela exploração de um ponto fraco do inimigo, a rapidez na execução e o vigor da chefia se integram para solucionar a quase desesperadora situação *confinada*.

"*Desesperador*. Terreno no qual somente nos podemos salvar da destruição combatendo sem demora."[18]

A impressão da inexistência de alternativa para a reação desesperada, que o comandante precisa criar na situação anterior, agora é real.

Naquela, há uma opção: lutar desassombradamente para romper o cerco ou lançar-se esperançosamente *dentro* da "saída" proposta pelo inimigo. Nesta, o conjunto inimigo-terreno compôs-se de maneira a impor a *situação desesperadora*, sem possibilidade de escolha entre linhas de ação positivas. A única alternativa seria lutar ou permitir ao inimigo o capricho de optar por aceitar a rendição ou aniquilar seu oponente.

Ora, a permanente busca da iniciativa leva o Mestre chinês a aconselhar: "Em terreno desesperador, lute."[19] Mas, antes, "devo proclamar para meus soldados que não há esperança de sobrevivência. Porque é da natureza do soldado ... combater até a morte quando não houver alternativa e obedecer avidamente quando se encontrar em perigo."[20]

Sun Tzu não pretende, com esses versículos, exaltar a resistência suicida. Sua intenção é mostrar que haverá situações em que o êxito da linha de ação tática depende muito mais da adesão irrestrita, indiscutível e imediata dos executantes, do que do brilhantismo da própria manobra. E mais: sua gravidade é tal e tamanha a dependência dessa adesão, que se deve abandonar a área de convencimento racional pela da compulsão instintiva, por absoluta falta de tempo para o primeiro.

Como Sun Tzu caracteriza a *situação desesperadora* e o clima propício à reação, o problema é muito mais de ordem psicológica do que tática, exigindo que, anteriormente, os comandantes tenham conquistado a confiança dos subordinados e se hajam constituído nos pólos de aglutinação de suas unidades, subunidades ou frações. Entra-se, assim, preponderantemente, no campo do moral e da chefia, tema do próximo capítulo.

Por sinal, se o leitor revir as *nove situações* em que uma tropa pode se encontrar em face do uso que seu comandante e o inimigo fizeram ou tenham possibilidade de fazer do terreno, constatará que elas se enquadram na classificação geral de Li Chang — "Na guerra, há três tipos de situações: as criadas pelo moral, as criadas pelo terreno e as criadas pelo inimigo."

Sun Tzu as coloca de modo que cada uma das nove situações

---

[18] Idem.

[19] Idem.

[20] Idem.

abranja esses três tipos, com variações no predomínio ora de um, ora de outro.

Se, igualmente, se fizer uma revisão dos *seis tipos de terreno* quanto à topografia, verificar-se-á que eles tendem a condicionar as situações.

O quadro que se segue resume a relação entre estas e o terreno, destacando, apenas, em cada situação, as configurações topográficas que mais facilitam o seu surgimento e os setores de maior preocupação do comandante.

AS NOVE SITUAÇÕES DA TROPA NO TERRENO	ASPECTOS PREPONDERANTES			TENDÊNCIA CONDICIONADORA DOS SEIS TIPOS DE TERRENO					
	MORAL	TERRENO	INIMIGO	ACESSÍVEL	ENREDIÇO	PASSIVO	PASSOS ESTREITOS	ACIDENTADO	DISTANTE
DISPERSIVO	x			21					
FRONTEIRIÇO	x			21					
CONTENCIOSO		x	x	x			x	x	
ABERTO			22						x
CONVERGÊNCIA		x	x	x					
PERIGOSO	23			21					
DIFÍCIL		x				x			
CONFINADO	x	x			x		x		
DESESPERADOR	x	x			x		x		

[21] As situações de terreno dispersivo, fronteiriço e perigoso podem ocorrer em qualquer configuração topográfica.

[22] Ausência de contato.

[23] O moral deverá estar tão elevado que a maior preocupação será apenas de ordem logística.

O Mestre chinês reforça a importância que atribui ao uso correto do terreno, colocando-o como determinante do nivelamento do valor combativo das forças:

"O princípio segundo o qual se comanda um exército é fixar um padrão de coragem que todos devem atingir. Isso é conseguido por meio da utilização adequada do terreno, com a qual se faz o melhor emprego tanto das tropas de elite como das mais fracas."[24]

Esse pensamento deve ter sua abrangência ampliada para o desempenho das tropas em geral, resultante do efeito integrador e multiplicador de potencialidades exercido pelo terreno.

Indubitavelmente, o estudo das influências do terreno sobre as operações e, mais do que isso, as instruções a respeito de como explorar as vantagens que proporciona e neutralizar as restrições que impõe constituem um dos mais objetivos, claros e inteligentes momentos da obra de Sun Tzu.

Daí, a importância de os comandantes e seus estados-maiores estarem sempre atentos para suas máximas:

"Não estaremos preparados para comandar um exército em marcha, se não estivermos familiarizados com a região — suas montanhas, suas florestas, seus despenhadeiros, seus pântanos."

"Seremos incapazes de tirar proveito do terreno, a menos que utilizemos guias locais."[25]

Idéias que parecem estar sendo complementadas por Clausewitz, quando discorre sobre a conexão entre as decisões do comandante e o terreno:

"Na guerra, o comandante tem de condicionar a atividade em que está engajado a um espaço que é o seu parceiro e que seus olhos não podem ver por inteiro . . . , e com o qual quase nunca pode ficar totalmente familiarizado, devido às constantes mudanças."

". . . Essa dificuldade muito peculiar pode ser superada por um dom mental especial chamado *senso de orientação*."[26]

Um *dom* que pode e deve ser desenvolvido em tempo de paz, na prática dos exercícios com mapas e cartas topográficas e no terreno. Um *dom* que, apesar dos meios modernos de representação da região de operações, não perdeu sua importância, porque só ele permite visualizar, globalmente, o terreno e os batalhões, regimentos, brigadas, divisões e exércitos de campanha sobre ele.

---

[24] 2ª Parte, Cap. 11.

[25] 2ª Parte, Cap. 7.

[26] Obra citada, pág. 42. O "sense of locality" da edição americana também pode ser traduzido como "senso de localização" ou "capacidade de visualização do terreno".

A extraordinária sensibilidade de Sun Tzu para os problemas relativos ao moral — temos visto — faz com que, seja tratando de tática, seja das situações que inimigo e terreno podem impor,[27] ele sempre ressalte o inter-relacionamento com o ânimo da tropa, que ele coloca no campo da "natureza humana". Ele enfeixa o estudo do terreno lembrando a importância de se atentar para essas premissas da vitória:

"As diferentes medidas que se ajustam às nove situações no terreno, a conveniência da tática ofensiva ou defensiva e as leis fundamentais da natureza humana são questões que, com toda certeza, devem ser estudadas a fundo."[28]

E Mêncio, propagador do confucionismo e um dos comentaristas de Sun Tzu que melhor captou seu espírito, estabelece uma ordem de prioridade que define com perfeição a importância relativa das condições meteorológicas, do terreno e dos problemas de chefia e moral:

"A estação apropriada conta menos que as vantagens oferecidas pelo terreno; estas, por sua vez, contam menos que a harmonia das relações humanas."

Por que, nesse fecho do estudo do terreno, aparentemente, esvazia-se a sua importância dentre os "treze momentos"?

Para marcar aquilo que o Mestre chinês acentua ao longo de toda sua obra e para que se defina uma posição, antes mesmo de tratar especificamente do assunto: o valor decisivo do moral e, em conseqüência, do chefe e de sua maneira de conduzir as relações interpessoais.

O inimigo segundo Sun Tzu

Na análise da tática do Mestre chinês, viu-se a extrema importância que ele atribui ao conhecimento do adversário, porque em suas palavras "se produz a vitória a partir da própria tática do inimigo".

Em sua mais conhecida máxima, ele expõe todo o valor de se manter o mais bem informado possível acerca do oponente, visando a "resguardar-nos da derrota" e, principalmente, estar alerta para "a oportunidade de derrotá-lo, que é fornecida por ele próprio":

"Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não precisará temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhecer, mas não ao inimigo, para cada vitória conseguida também sofrerá uma derrota. Se você não conhecer o inimigo nem a si próprio, sucumbirá em todas as batalhas."[29]

---

[27] Seja, também, na Grande Estratégia (ver "Lei Moral") e na logística.

[28] 2ª Parte, Cap. 11.

[29] 2ª Parte, Cap. 3.

Atente o leitor para o relativismo de toda a teoria de Sun Tzu.

Da mesma forma que é inútil estudar o terreno sem visualizar sobre ele as duas vontades em confronto, analisar o inimigo sem considerar a parte contrária, ou vice-versa, não produz uma boa síntese. Ou melhor, não resulta em qualquer síntese.

Qual seria esse bom produto, esse resultado?

Viria a ser uma decisão de Grande Estratégia, de Estratégia Operacional ou de Tática fundamentada em todos os fatores intervenientes nas operações militares.

Uma decisão política que, segundo Ch'en Hao, permita "organizar um exército invencível e atacar no momento em que o inimigo estiver vulnerável".

Ou uma decisão estratégica operacional que conduza à situação de "podermos manter nossas forças concentradas, enquanto o inimigo será obrigado a dividir-se".

Ou uma decisão tática de "evitar o que é forte e atacar o que é fraco".

Tal conhecimento do inimigo é obtido por um trabalho sistemático, conduzido desde a fase anterior ao desencadeamento das hostilidades e mantido com argúcia e pertinácia durante o conflito armado, em todos os níveis. Porque:

"O que permite ao soberano esclarecido e ao bom general atacar e vencer e obter coisas fora do alcance dos homens comuns são as informações oportunas."[30]

Emprego de espiões

Os meios para obter informes variam da espionagem às ações de reconhecimento fora do combate e durante ele. Hoje, cobrem um espectro muito mais amplo e sofisticado do que no período dos Reinos Combatentes da Antiguidade chinesa. Porém, os conceitos emitidos por Sun permanecem válidos, porque são genéricos o suficiente para não caducarem, ainda que objetivos o necessário para serem aplicados.

Quando especificamente voltadas para o conhecimento do inimigo "essas informações não podem ser evocados dos espíritos; não podem ser obtidas indutivamente da experiência, nem por meio de qualquer cálculo dedutivo".

"Só se pode tomar conhecimento dos planos do inimigo por meio de outros homens. Daí o emprego de espiões. . ."[31]

O Mestre chinês não se refere, nesses versículos, a todo o processo intelectual de produção das informações, no qual a estrutura-

---

[30] 2ª Parte, Cap. 13.

[31] Idem.

ção lógica do raciocínio do analista exige que a dedução e a indução se complementem e onde a experiência acumulada é fator do qual não se abre mão. O que Sun deseja enfatizar é a necessidade de sair a campo em busca dos informes, que são a matéria-prima com a qual o analista produz as informações; a necessidade de se organizarem "todas as ramificações do sistema secreto de espionagem".

A isso, ele chama "a divina manipulação dos cordões, a prerrogativa mais preciosa do soberano".[32]

O espião — que ele destaca como fonte fundamental de informe sobre o inimigo — à sua época tinha tanta importância que mereceu um capítulo especial dentre os treze de seu tratado.[33]

Nos nossos dias, seu papel capital na produção de informações estratégicas coloca-o nas manchetes mundiais quase diariamente, transformando em rotina diplomática aquilo que, até há pouco tempo, só era imaginado pelo homem comum como produto de ficção política, criação de escritores de tramas internacionais.

Multiplicaram-se as redes de espionagem, colocaram-se espiões eletrônicos em órbita, refinaram-se os métodos e gastam-se incalculáveis verbas secretas como a obedecer a um raciocínio claro, simples e sempre atual do velho Mestre:

"Exércitos adversários podem enfrentar-se durante anos, lutando pela vitória, que pode ser decidida num só dia. Assim sendo, continuar ignorando a situação do inimigo, simplesmente porque se lamenta o gasto de alguns quilogramas de prata em honorários e gratificações, é o máximo da desumanidade."

O Capítulo 13, de "A Arte da Guerra", é uma preciosa aula sobre o emprego dos agentes secretos, portanto, crê-se desnecessário analisá-lo em maiores detalhes, mesmo porque afastar-se-ia do objetivo de conhecer o pensamento de Sun Tzu a respeito do inimigo como um *componente da vitória*. Todavia, cabe comentar algo acerca das "cinco categorias de espiões":

Espiões locais. São habitantes do país inimigo, usados como informantes inocentes, ou cooptados para o sistema de espionagem por serem simpáticos à causa, ou por interesse pessoal ou de grupos políticos.

Espiões internos. São funcionários públicos do país inimigo com as mesmas possíveis motivações dos *locais*.

A História, em qualquer época, tem sido pródiga em exemplos desses dois tipos de agentes. Normalmente, sua atividade está envolvida em um quadro ideológico, cujos paradigmas mais recentes são os conflitos democracia liberal x nazismo, comunismo x nazismo e democracia liberal x comunismo.

---

[32] 2ª Parte, Cap. 13.

[33] Idem. "Emprego de Espiões."

A peculiaridade do emprego dessas categorias é a freqüente simultaneidade das ações de espionagem e de subversão, levadas a efeito pelos agentes.[34]

Em relação aos funcionários, vale a pena transcrever a apreciação que o comentarista Tu Mu faz dos motivos que os levariam a cooperar:

"A classe dos funcionários conta com pessoas de mérito que foram destituídas de altos cargos e com outras que, tendo cometido erros, foram punidas. Há, ainda, altos funcionários e outros de nível mais baixo que ambicionam a riqueza. Existem aqueles que têm sido mantidos por muito tempo, em funções modestas, aqueles que não são alçados a postos de responsabilidade e aqueles cujo único desejo é aproveitar os períodos conturbados para aumentar seus poderes pessoais. Há os de duas faces, inconstantes e oportunistas, que sempre estão a favor do vento.

"No que concerne a todos eles, pode-se investigar sigilosamente sua situação material, cobri-los de ouro e de atenções e, assim, cooptá-los. A partir daí, pode-se contar com eles para aclarar a situação tal como ela se apresenta efetivamente em seu país e para se informar dos planos que se tramam contra nós.

"Eles podem, igualmente, causar dissensões entre o soberano e seus ministros, de modo que não reine entre eles uma concórdia perfeita."

Tanto a análise do perfil dos funcionários que compõem o universo dos *aliciáveis*, como o que deles se pode obter constituem um esboço notável, que qualquer observador pode completar com as cores e tons em voga no país e na época alvos de sua atenção.

Espiões convertidos. São os agentes inimigos transformados em agentes duplos pelos processos usuais nesse tipo de atividade, dentre os quais Sun Tzu cita alguns.

Segundo o Mestre chinês, essa é a categoria mais importante, porque "será por meio da indicação feita pelo *espião convertido* que poderemos conseguir e empregar espiões locais e internos."[35]

Ninguém melhor do que esse agente para conhecer os compatriotas que, cidadãos comuns ou funcionários, sejam passíveis de aliciamento. Além disso, ele é um excelente conselheiro sobre que áreas de atividade devem ser prioritárias no esforço de espionagem.

E mais, ele sabe qual a melhor maneira de fazer o inimigo crer em uma informação falsa que desejemos lançar em seu sistema.

Mas esses agentes representam sempre um risco muito bem sintetizado no conselho de Mei Yao Ch'en:

---

[34] A subversão é a mais sutil, requintada e econômica forma de aplicação da estratégia indireta de guerra.

[35] 2ª Parte, Cap. 13.

"Acautele-se contra o espião que tenha sido manipulado."

Espiões condenados. No frio mundo logicista da espionagem, admite-se que agentes se tornem "descartáveis-após-o-uso", em benefício da finalidade maior do sistema. Entretanto, antes de sua provável eliminação (pelo inimigo), eles cumprirão uma derradeira missão, de cuja realidade não têm consciência.

Conhecedores iludidos de fatos falsos, que se deseja cheguem ao inimigo como verdadeiros, serão detidos por este, em conseqüência de alguma trama de um *agente convertido*, e poderão vir a transmitir-lhe, em interrogatório, com total convencimento — porque crêem que a informação seja verídica —, aquela "verdade" que interesse ao maquiavélico planejador.

O grande risco que se corre é criar a oportunidade para o inimigo conquistar o *seu* espião convertido.

Espiões volantes. Trata-se de agentes que conseguem aproximar-se de pessoas em funções-chave no governo adversário ou com relações estreitas na alta administração do país alvo. Devem, também, ter liberdade de ir e vir trazendo os informes.

Tu Mu perfila o *espião volante* ideal:

"... devemos recrutar pessoas inteligentes, mas de aparência obtusa, e intrépidas a despeito do ar inofensivo; pessoas prestas, vigorosas, resistentes e corajosas, acostumadas aos trabalhos rudes e capazes de suportar a fome, o frio, os maus-tratos e a humilhação."

Ou seja, o agente secreto dos livros e filmes de hoje — um pouco menos refinado, é verdade —, descrito com onze séculos de antecedência.

Ao ler esse último capítulo da obra de Sun Tzu, convém ao leitor preocupar-se em atualizar, não os conceitos — que estes ainda são inteiramente pertinentes —, mas os instrumentos de sua execução.

Por conseguinte, o valor de quase predominância da espionagem convencional, como fonte de informes para o planejamento da guerra e dos movimentos estratégicos, deve ser compartilhado, modernamente, com os sistemas sofisticados de observação por satélite, de escuta eletrônica hipersensível e outros.

Assim deve ser interpretada, por exemplo, a máxima de Sun:

"Os espiões são um elemento extremamente importante na guerra, porque deles depende em grande parte a capacidade de um exército para deslocar-se."[36]

É dentro desse mesmo espírito que se deve entender uma outra conclusão do Mestre, quando se trata das informações não especificamente militares:

---

[36] Idem.

"Portanto, somente o governante esclarecido e o general sensato empregarão o melhor talento do exército para fins de espionagem e, assim, obterão grandes resultados."[37]

A interpretação moderna deve ampliar o conceito para *informações*, destinando a esse importante e nobre ofício os melhores talentos e caracteres disponíveis. Tal providência não se constitui em um mero jogo de palavras ou em simples preocupação com a forma.

Ela significa, acima de tudo, o cuidado em preservar uma atividade que deve ser essencialmente ética, fundamentada em um quadro de valores que cultuam a verdade sem conotações relativas, a honra que condena o anonimato e a conduta pessoal clara e sem subterfúgios. Representa o reconhecimento do poder de que dispõe quem domina informações e a conseqüente necessidade de esse indivíduo não as manipular distorcidamente e não utilizá-las em proveito próprio ou de grupos que não sejam destinatários ou clientes legais do seu trabalho.

Informações de combate

Toda a finalidade do trabalho de busca de informes e de elaboração de informações sobre o adversário é apresentada por Sun Tzu na máxima (à qual já se recorreu na análise de sua tática indireta):

"O resguardar-nos da derrota está em nossas próprias mãos, mas a oportunidade para derrotar o inimigo é fornecida por ele próprio."[38]

Isto é, mesmo que pouco se conheça do inimigo, sempre poder-se-á compor a segurança da manobra, de maneira a garanti-la contra o risco. Porém, como o conhecimento do oponente é insuficiente, pode-se ter como certo que ela — a segurança — estará superdimensionada de uma das seguintes formas:

– pela destinação de tropas em excesso para as ações de cobertura, proteção ou vigilância;

– pela manutenção de uma excessiva distância do inimigo.

No primeiro caso, ficará onerado o poder ofensivo, empregando os princípios da massa e da economia de forças de maneira invertida.

A concentração dos meios favorecerá as ações complementares em detrimento do núcleo da manobra.

O que se viu acima é a diminuição do espírito ofensivo, imprescindível em todo o planejamento e uma negação da vontade de vencer.

---

[37] Idem.

[38] 2ª Parte, Cap. 4.

No segundo, simplesmente evita-se o combate; não por medida de cautela responsável, mas por medo do desconhecido. Será a total alienação da iniciativa, dando-a para o adversário, e o entorpecimento de um poder de combate que tenderá a desfibrar-se.

Em ambos os casos terá faltado um fator indispensável para o cálculo consciente do risco a correr: a massa crítica de conhecimento do inimigo. É ela que permite concluir sobre contra, que possibilidades do oponente deve-se resguardar e sobre qual o poder de combate mínimo necessário para enfrentá-las.

É esse conhecimento do adversário, por outro lado, que orienta a respeito de onde, como e quando pode-se explorar suas vulnerabilidades.

Em suma, o bom uso das informações sobre o inimigo dá legitimidade ao risco inerente a toda manobra. Porque só é lícito dizer que um risco é admissível, se ele decorrer de um juízo abalizado das possibilidades e deficiências próprias e também do oponente.

Comentando aquela máxima de Sun Tzu, Mei Yao Ch'en reforça a necessidade de se ir à busca dos informes:

"O que depende de mim, eu posso fazer; o que depende do inimigo é sempre incerto."

É oportuno, pelo trabalho de informações de combate, estreitar a margem de incerteza, a fim de atribuir às medidas de segurança um poder de combate judicioso, que não comprometa o espírito ofensivo da própria manobra.

Menor a incerteza, maior a probabilidade da vitória. Tal é a premissa-mãe dos argumentos que Sun Tzu estruturou na máxima usada como epígrafe deste capítulo e naquela que foi citada na introdução do estudo do inimigo.

Com suas singelas e belas figuras literárias, ele antecede a primeira dessas máximas com uma conclusão preparatória que conduz à meditação sobre a importância de um estudo de situação bem-feito, no qual, como se pôde verificar páginas atrás, a análise do inimigo ocupa uma posição de destaque:

". . .Portanto, quando o comandante experimentado passa à ação, jamais comete erros. Quando parte para o combate seus meios são como se fossem ilimitados."[39]

Em operações, a maneira de diminuir a incerteza a respeito do inimigo é coletar o maior número possível de informes que permitam interpretar indícios dos que ele poderá realizar e das oportunidades que se oferecerem.

Sun recomenda que se estabeleça e mantenha o contato com as forças inimigas desde o mais longe possível, como uma forma de se obter elementos para essa interpretação:

---

[39] 2ª Parte, Cap. 10.

"Mantenha o contato com o inimigo e, de uma longa distância, poderá matar seu general. A isso se chama habilidade para obter algo com pura astúcia."[40]

Evidentemente a expressão "matar seu general" não deve ser entendida no sentido literal de um atentado. Nem significa estritamente que a próxima batalha poderá ser vencida ao longe, sem o engajamento das maiorias de meios de ambos os contendores.

A imagem transmite a idéia de que, levantando indícios da manobra estratégica do adversário, pode-se a ela se adaptar e frustrá-la no campo estratégico operacional ou enfrentá-la vantajosamente no campo de batalha tático.

Nos tempos atuais, o fundamento da manutenção do contato permanece válido e sua execução extrapola o âmbito das ações táticas com tropa, para, cada vez mais, se socorrer dos meios eletrônicos. Vai sendo, assim, ampliada a capacidade de captação de indícios e, em conseqüência, a de elaboração de informações oportunas.

No Capítulo 9 de "A Arte da Guerra", o Mestre chinês lista uma série de indícios da situação, das possibilidades e deficiências e até das intenções do inimigo.

À primeira vista, o leitor poderá decepcionar-se devido à singeleza e, em alguns casos, à aparente puerilidade dos exemplos. Uma vez mais, atenta-se para não se fixar nos fatos, que, realmente, são fiéis retratos da guerra antiga. O importante é o conteúdo dessa análise histórica — a atualidade das idéias embutidas nos indícios apresentados.

Veja-se como Sun Tzu procurou cobrir, com seu rol de indícios, o amplo espectro dos chamados elementos essenciais de informações ou das informações necessárias ao conhecimento completo do inimigo.

Chefia

1. "Se houver distúrbio no acampamento, a autoridade do general estará fraca."

2. "A visão de soldados cochichando em pequenos grupos mostra insatisfação no seio da tropa e perda de confiança no comandante."

3. "Se os estandartes e bandeiras estiverem se movimentando erraticamente, o inimigo estará desorganizado."

Estado físico

1. "Quando os soldados se apoiarem nas lanças estarão fracos por falta de alimentação."

---

[40] 2ª Parte, Cap. 11.

2. "Se os transportadores de água começarem a beber antes de a levarem para o acampamento, o exército estará sedento."

3. "Se o inimigo vir uma vantagem e não fizer qualquer esforço para aproveitá-la, os soldados estarão exaustos."

4. "Se os oficiais estiverem irritados, toda a tropa estará fatigada."

Moral

1. "Vozerio à noite no acampamento do inimigo denuncia nervosismo."

2. "Quando um exército alimentar os cavalos com cereal e matar os bois de tração para comer, e quando os soldados não depenurarem as panelas sobre as fogueiras do acampamento, demonstrando que não pretendem retornar para as barracas, o inimigo estará determinado a lutar até a morte."

Disciplina

1. "Recompensas muito freqüentes significarão que o inimigo estará no fim de suas possibilidades."

2. "Muitas punições revelarão uma situação de extrema dificuldade."

3. "Se os oficiais inicialmente tratarem os soldados com violência e, em seguida, demonstrarem medo deles, o limite da disciplina terá sido atingido."

Uso do terreno

1. "Se o inimigo se mantiver bem próximo, ocupando uma elevação dominante, ele estará confiante no valor natural da posição."

2. "Se permanecer ao longe e tentar provocá-lo para o combate, estará ocupando uma posição vantajosa, ansioso para que você avance."

3. "Se o local de seu acampamento for de fácil acesso, estará oferecendo uma isca."

4. "Se os pássaros se agruparem sobre um local, ele estará desocupado."

Atividades atuais

1. A série de indícios deduzidos da observação da poeira levantada pela tropa inimiga.[41]

2. "Se os arbustos se agitam, o inimigo está avançando."

3. "Quando carros leves começarem a surgir e a ocupar posições, será sinal de que o inimigo estará tomando o dispositivo para o combate."

4. "Quando houver muita correria de um lado para o outro, terá chegado o momento crítico."

5. "Quando a tropa inimiga estiver com o moral elevado e permanecer defronte à sua tropa, por um longo tempo, sem entrar em combate nem retrair, a situação exigirá muita vigilância e ponderação."

6. "Várias silhuetas no meio do mato espesso" (simulando uma emboscada) "denotam que o inimigo quer que fiquemos desconfiados." (E, por conseguinte, retardemos nosso movimento.)

Ação subseqüente provável

1. "A subida de pássaros em vôo é sinal de emboscada."

2. "Animais selvagens assustados indicam que um ataque repentino está por vir."

3. "Palavras apaziguadoras e preparativos intensificados são sinais de que o inimigo está prestes a avançar."

4. "Linguajar violento e movimento à frente, como se fosse para o ataque, podem ser sinais de que irá retrair."

Intenções

1. "Propostas de paz não acompanhadas de um compromisso ajuramentado indicarão uma trama."

2. "Quando alguns homens do inimigo forem vistos avançando e outros retraindo, tratar-se-á de uma dissimulação."

3. "Quando forem enviados emissários com cumprimentos em suas bocas, o inimigo estará ansiando por uma trégua."

Do falso anacronismo de determinados indícios relacionados por Sun Tzu, poder-se-ia extrair idéias aplicáveis diretamente ao estudo

[41] Citados na 2ª Parte, Cap. 9.

do inimigo no nível tático ou, por analogia e extrapolação, em níveis estratégicos e até políticos, embora não seja esse o objetivo dessa análise.

Apenas como exemplo, são examinados três dos aparentemente mais desatualizados.

Os de números 1 e 2, sob o título *Estado físico*, lembram que se pode tirar conclusões acerca do valor combativo atual de uma Unidade ou Grande Unidade em contato, confirmando suposições anteriores com observações do comportamento de soldados, patrulhas e frações.

Assim, ao saber-se que determinada brigada está em combate há, por exemplo, três meses, e se houver informes de que prisioneiros de guerra de seus batalhões se mostram exaustos, doentes ou esfomeados, pode-se inferir que o exército inimigo estará com deficiências no suprimento de gêneros ou medicamentos, ou no recompletamento de pessoal, ou, mesmo, sem condições de efetuar o rodízio de Unidades. Portanto, aquela brigada, pelo menos, ou o exército adversário como um todo (dependendo das conclusões tiradas de informes de outras frentes e atividades) poderão estar vulneráveis a uma ação ofensiva continuada.

O de número 2, referente ao *Moral*, não poderia ter sua estrutura lógica utilizada no nível de informações de Grande Estratégia? Confirme-se:

"Quando um país passar a desviar recursos de atividades até então prioritárias, para o fortalecimento da expressão militar de seu Poder Nacional, e suas Forças Armadas intensificarem seu adestramento, a fim de elevá-lo a um nível superior ao normal em tempo de paz, este país estará determinado a preparar-se para o recurso extremo da guerra."

E no nível de informações estratégicas operacionais? Adapta-se:

"Quando o inimigo iniciar a concentração da maior parte da artilharia empregada no Teatro de Operações, em uma certa direção estratégica, e para ali orientar todas as brigadas de sua reserva geral, ele estará determinado a tentar uma ofensiva final.

Alongar-se-ia com outros exemplos que demonstrem a aplicabilidade plena de uns indícios e a adaptabilidade de outros, mas, além de fugir à proposta desse estudo, certamente seria enfadonho.

O mais importante é verificar que o Mestre chinês incluiu em seu tratado idéias nucleares do conhecimento do inimigo, que sempre serão necessárias para a tomada de uma decisão tática ou estratégica.

Os títulos catalogados nos indícios dizem, por si sós, de sua atualidade e pertinência. Porém, os próprios indícios trazem idéias atuais.

Que comandante não deseja saber qual o relacionamento dos comandantes inimigos com a tropa? Ou o estado de saúde e de ân-

mo adversário? Ou as características da sua posição no terreno? Se o inimigo está avançando ou em zona de reunião? Se a maioria de seus meios é de infantaria ou de blindados? Qual sua linha de ação mais provável?

Que governante não anseia por saber se o país oponente realmente deseja chegar à paz com suas propostas ou se apenas visa a fortalecer sua posição na guerra ("quente" ou "fria") com a trégua (nos combates ou na corrida armamentista)?

Tudo isso é abrangido pelo elenco de indícios de Sun Tzu.

Existem duas máximas de Sun Tzu que se deve ter sempre em mente, quando envolvidas no processo decisório de exploração de deficiências do adversário segundo ele próprio aconselha. ("Se o inimigo oferecer uma oportunidade, aproveite-a sem demora".)[42]

São elas:

"Toda a arte da guerra baseia-se na dissimulação"[43] e

"A rapidez é a essência da guerra."[44]

Ora, de acordo com a orientação de aproveitar sem demora uma oportunidade que se apresente devido a um erro do oponente, prevalece a máxima que exalta a *rapidez*.

Considere-se, porém, que tanto é válido para nós basear a arte da guerra na *dissimulação*, como o é para o inimigo.

Pode surgir, assim, um momento de indecisão na mente do comandante, gerado pela incerteza de se o erro, a deficiência são reais ou medidas de dissimulação de quem também cultue a "divina arte da astúcia e do sigilo".

De acordo com Clausewitz, tal indecisão tem raízes explicáveis, porque "grande parte dos informes obtidos na guerra é contraditória, uma parte ainda maior é falsa, e, indiscutivelmente, a maior quantidade, um tanto duvidosa".[45] Isso se deve às condições reais em que eles são conseguidos, sob a influência do desgaste causado pelo medo, pela incerteza, pela fadiga, pela pressa.

De maneira nenhuma, porém, essa dúvida pode gerar o impasse que retarde a decisão a ponto de invalidar o aproveitamento de uma oportunidade real de vitória. Isso só pode ser evitado por um alto grau de confiança nas informações produzidas pelo estado-maior. Confiança que não depende apenas da capacidade profissional dos auxiliares, mas também — e principalmente — de "um certo poder de

---

[42] 2ª Parte, Cap. 11.

[43] 2ª Parte, Cap. 1.

[44] 2ª Parte, Cap. 11.

[45] Clausewitz. Obra citada. Pág. 51.

discriminação, que somente o conhecimento dos homens e das coisas e o bom senso podem dar" ao comandante.[46]

Este, por sua vez, só desenvolverá tais quantidades à medida que vivencie a teoria aprendida academicamente. Até lá, deve agradecer aos deuses da guerra pelas circunstâncias que fazem com que os humanos comuns lhe cumulem de informes contraditórios, que produzem "uma espécie de equilíbrio". Pois "é muito pior para os inexperientes quando a sorte não lhes presta esse serviço e um informe reforça o outro, o confirma, o amplia, acrescenta continuamente novas cores ao quadro, até que a vigência lhes cobre uma decisão que logo mostrar-se-á insensata, sendo todos aqueles informes inverdades, exagero, erros etc., etc."[47]

Como as circunstâncias reais da guerra tendem a fazer agravar a interpretação dos informes sobre o inimigo, devido a um sentimento natural de autopreservação, que dá mais peso à segurança que ao risco, poucos deuses comandantes inexperientes conseguirão formar-se na escola prática da exploração das vulnerabilidades do adversário.

Somente aqueles realmente imbuídos de que a vitória compensadora deriva da linha de ação menos sangrenta (para ambos os lados — vencedores e vencidos!) e de que esta é, invariavelmente, a que melhor explora as deficiências do inimigo, somente esses se transformam em "capitães caídos dos céus".

Para tanto, têm de possuir o "conhecimento dos homens e das coisas, o bom senso" e, sobretudo, uma férrea vontade de levar avante uma decisão que, para os tímidos, os inseguros, os que vêem o campo de batalha como o altar da segurança, signifique um risco inadmissível.

Essa perseverança não deverá advir meramente de uma característica de personalidade inconseqüente, mas da certeza de que seu conhecimento do inimigo lhes permitiu calcular o risco criteriosamente.

Esses são os Alexandres, Aníbals, Cipiões, Fredericos, Grants, Napoleões, Ludendorffs, Guderians, Rommels, e Pattons, exaltados pela História Militar, por terem lutado guerras nos "primeiros mundos" através dos tempos, ou os Albuquerques, Henriques, Artigas, San Martins, Bolívares, e Caxias, que ela relega aos ramos nacionais.

Todos grandes vencedores de guerras, de campanhas ou de batalhas o fizeram da maneira menos cruenta possível, porque seguiram sempre o caminho apontado pelas deficiências do inimigo — estratégicas, logísticas ou táticas. Através desse percurso, chegaram

[46] Idem.

[47] Idem.

às ações finais, tendo procurado, sistematicamente, vitórias que destruíssem o *moral* do inimigo ao invés de simplesmente aniquilar os seus soldados. E, assim, "venciam um inimigo já derrotado."

Os que não agiram dessa maneira venceram batalhas, campanhas e guerras com glória vazia e ilusória, perderam a paz e prepararam o caminho para outra guerra.

Na vitória, se apequenaram. Não merecem ser chamados grandes vencedores.

6

CHEFIA

"O comandante representa as virtudes da sabedoria, justiça, humanidade, coragem e austeridade."
Sun Tzu, "A Arte da Guerra", Cap. 1

"São as cinco qualidades do Chefe. Delas advém o que o exército chama: 'O Respeitado'."
Li Ch'uan, comentarista de Sun Tzu

Generalidades

Fica-se em dúvida sobre qual pensamento se deve usar na epígrafe; se os dois que aí estão e que se completam à perfeição, ou se a síntese irretocável da interação comandante-comandados que nos brinda o antigo N.19 — Regulamento para o Serviço em Campanha, de 1932:

"A tropa é o reflexo do chefe e o seu mais severo juiz; guarda-lhe as mínimas palavras e observa-lhe com atenção a atitude."

A razão da escolha dos dois primeiros é o fato de englobarem toda a teoria Suntzuniana de chefia. Porém, indiscutivelmente, o terceiro tem maior impacto sobre o leitor especial como pode ser constatado neste capítulo: o jovem comandante de pequena fração e de subunidade, que ainda dispõe de um enorme potencial realizável de chefia e que, portanto, deve meditar sobre como moldá-lo, quando fluir de seu interior sob a forma de atos de comando.

A chefia segundo Sun Tzu

No primeiro capítulo de "A Arte da Guerra", o Mestre chinês relaciona os "cinco fatores constantes, a serem levados em consideração, quando se procura determinar as condições predominantes no campo de batalha". Entre eles, lá está o "Comandante", que voltará a

ser mencionado, direta ou indiretamente, no mesmo capítulo de abertura, em quatro das sete perguntas que auxiliam a "determinar as condições militares" (isto é, uma primeira aproximação global do poder relativo de combate):

. . . . .

"Qual dos dois generais tem maior competência?"

. . . . .

"Em que lado a disciplina é exigida com maior rigor?"

. . . . .

"Em que lado os oficiais e praças são mais bem adestrados?"

. . . . .

"Em qual exército há maior discernimento na atribuição de recompensas e punições?"

Mais adiante, no Capítulo 3, Sun apresenta os "cinco fundamentos da vitória", todos centrados no senso de justiça, na competência profissional e na liderança do comandante.

Por que a incidência do foco da doutrina da arte da guerra na pessoa do chefe?

Por que, como diz Ho Yen Hsi, "a responsabilidade em um exército de um milhão de soldados repousa sobre um só homem"?

Por que é ele "responsável por tudo que sua tropa faça ou deixe de fazer", segundo o adágio militar?

Antes de mais nada, porque uma força militar, qualquer que seja o seu nível, só vale pelo que valer seu conjunto. E esse valor do conjunto não é o simples somatório das capacidades individuais, mas algo que resulta da sua integração.

Segue-se, um exemplo, para clareza do leitor:

Tomemos um batalhão de infantaria, que é a unidade básica de emprego, e imaginemo-lo na área de defesa avançada, de uma brigada com a missão de defesa da área. Isto é, esse batalhão está em posição defensiva e não há a idéia de permitir uma penetração do inimigo.

Visualizando-se no terreno com duas de suas três companhias de fuzileiros em primeiro escalão e a outra em reserva, imaginando-se cada uma dessas companhias atuando como se a sua missão de defesa nada tivesse a ver com a missão das demais. As da frente preocupadas unicamente em não "deixar passar" o inimigo através de suas zonas de ação. A reserva apenas dedicada a planejar a ocupação de posições de bloqueio ou a realização de contra-ataques, no caso de penetração inimiga. Todas elas aproveitando o terreno da melhor maneira para o cumprimento das *suas* missões.

Com toda a certeza, ter-se-ia, na área de defesa avançada do batalhão, *dois* núcleos defensivos de companhia muito bem organizados e, na área de reserva, posições de bloqueio fechando as possíveis vias de acesso do inimigo no interior da posição da unidade.

Porém, ainda que cada um desses elementos de manobra do batalhão tivesse procurado atender a todos os dez fundamentos da defesa na *sua* zona de ação, a falta de *coordenação* do nível superior iria determinar a não-obediência a alguns conceitos básicos.

Não haveria um adequado apoio mútuo entre as companhias de primeiro escalão, pela inexistência de adaptação dos seus planos de fogos próprios às necessidades do vizinho ou pela ausência de posições dos pelotões das extremidades, que pudessem ser ocupadas para apoiar o esforço da companhia do lado contra eventuais êxitos da atacante.

A companhia reserva não teria condições de realizar fogos com segurança nos intervalos entre os núcleos da frente, por desconhecer exatamente suas posições. Seus planos de contra-ataque pecariam por prever direções sobre núcleos de defesa de pelotões que sequer saberiam como apoiar esta ação ofensiva.

Fica à consideração do leitor a projeção desse involuntário egocentrismo das companhias, por falta de coordenação, às ações da subunidade com a missão de apoiar pelo fogo aquelas três, da responsável pelo apoio logístico e à encarregada de fazer funcionar os órgãos de comando da Unidade.

E, mais além, a extrapolação para a brigada, a divisão, o exército de campanha. . .

Brilhantes companhias; precários batalhões.

Brilhantes e *não coordenadas* companhias! Precários batalhões não integrados.

O cenário tático ora formulado poderia ser também concebido na área da estratégia, da instrução militar, da logística e, como desaguadouro natural de todos esses desencontros, na do moral da tropa.

Para evitar esses brancaleônicos esforços isolados, existe uma estrutura de coordenação, apoiada nos comandantes de todos os escalões, de maneira que haja sempre uma pirâmide de comando e coordenação em cada nível, um responsável no seu topo.

Ele é o responsável pelo preparo e pela coordenação das ações de todos os elementos (de manobra, de apoio de fogo, de apoio logístico, de comando) a ele subordinados. Mesmo que conte com um grande estado-maior combinado para assessorá-lo, é ele quem responde pelo resultado das decisões e planejamentos.

Em suma, de sua ação de comando depende o valor da tropa, que é, "em última análise, (o) que decide da vitória. Todas as suas (da tropa) qualidades — disciplina, instrução, habilidade no tiro, treinamento de marchas, aptidão manobrista e, acima de tudo, qualidades morais — são elementos indispensáveis para assegurar o bom êxito".[1]

---

[1] N.19, RSC, Ed. 1932, pág. 57.

Por tudo isso, ele é O Responsável.

Mas, para que tudo funcione bem, ele também tem de ser "O Respeitado".

Comentando aquelas "cinco qualidades do chefe", Tu Mu ajuda a penetrar no âmago das idéias de Sun Tzu, que, de resto, cristalizam todo o seu pensamento sobre a arte da guerra:

"Se o chefe for dotado de *sabedoria*, será capaz de reconhecer as mudanças na situação e de agir prontamente. Se ele for *justo*, os subordinados aceitarão a recompensa e o castigo. Se for *humano*, amará as pessoas, compartilhará de seus sentimentos e apreciará seu trabalho e seus esforços. Se *corajoso*, persegue a vitória tenazmente, sem hesitar no momento oportuno. Se *austero*, a tropa será disciplinada porque acredita nele e aceita o castigo."

De fato, a interpretação do comentarista expõe toda a linha de pensamento que o Mestre define nos seus treze capítulos.

Quanto à primeira qualidade, Sun dá ênfase, de modo bem oriental, à experiência, à reflexão, aos conhecimentos e à inteligência do chefe militar. O leitor pode percebê-lo na leitura completa de "A Arte da Guerra", principalmente nas conclusões de seus ensinamentos:

"O general que vence uma batalha tece muitas considerações mentalmente antes de travar o combate. . . . Não fazer qualquer reflexão prepara o caminho para a derrota!"[2]

"Somente aquele que estiver completamente familiarizado com os males da guerra poderá compreender perfeitamente a maneira proveitosa de conduzi-la."[3]

". . . um general sábio faz questão de se suprir no inimigo."[4]

"O que os antigos chamavam de general inteligente era aquele que não somente vencia, mas que primava por vencer com facilidade."[5]

"Portanto, o general engenhoso impõe sua vontade ao inimigo e não permite que a vontade do inimigo lhe seja imposta."[6]

"Um general inteligente, portanto, evita um exército de moral elevado, mas ataca-o quando está apático e inclinado a retrair."[7]

"Portanto, nos planejamentos do comandante judicioso devem

---

[2] 2ª Parte, Cap. 1.

[3] 2ª Parte, Cap. 2.

[4] Idem.

[5] 2ª Parte, Cap. 4.

[6] 2ª parte, Cap. 6.

[7] 2ª Parte, Cap. 7.

ser considerados tanto os fatores favoráveis como os desfavoráveis."[8]

Inúmeras outras citações poderiam ser retiradas do texto para comprovar a atenção explícita de Sun Tzu para aqueles aspectos e fazer ver que ele envolve os conhecimentos especificamente profissionais nesse manto da *sabedoria* chinesa. Ele, assim, valoriza no chefe a argúcia, a sagacidade, a paciência, o tirocínio e a ponderação, que, combinados, permitem decisões rápidas e de acordo com os preceitos táticos e estratégicos que ele alça à condição de parâmetros de competência:

"O general que compreender perfeitamente as vantagens que advêm das nove variações da tática e da estratégia saberá como conduzir suas forças."[9]

Tal compreensão tem de ser incorporada ainda em tempo de paz, pelo estudo e pela meditação, pois, de acordo com Foch:

"A vitória não se contenta com virtudes da última hora. A realidade do campo de batalha é que aí não se estuda; simplesmente faz-se o que se pode para aplicar o que se sabe. Por conseqüência, para aí poder alguma coisa, torna-se necessário saber muito e bem."[10]

Todavia, não basta ao chefe conhecer a doutrina e saber "como conduzir suas forças". Ele precisa ter possibilidade de coordená-las, para materializar em ações táticas ou estratégicas a sua competência profissional, a sua "sabedoria".

Para isso, dispõe da cadeia de comando, à qual o Mestre chinês se refere com uma comparação forte, para mostrar o quanto facilita a condução das tropas:

"O controle de uma grande força é, em princípio, como o controle de poucos homens. É meramente uma questão de organização."[11]

Como, mesmo contando o chefe com a cadeia de comando, ainda há necessidade de uma "linguagem" padronizada que facilite a transmissão e o entendimento dos planos de emprego das forças, Sun propõe o uso daquilo que hoje é chamado de *medidas de coordenação e controle*:

"Combater com um grande exército sob seu comando não é em nada diferente de combater com um pequeno exército. É meramente uma questão de convencionar sinais e ordens."[12]

O Mestre não se esquece de fazer referência aos meios de co-

---

[8] 2ª Parte, Cap. 8.

[9] 2ª Parte, Cap. 8.

[10] Foch. Citado por Gaston Courtois em "A Arte de Ser Chefe". Livraria Sampedro. Lisboa. 1968.

[11] 2ª Parte, Cap. 5.

[12] Idem.

municação necessários ao exercício da ação de comando durante o combate:

"No campo de batalha, a voz não vai suficientemente longe; daí a instituição de gongos e tambores. Tampouco podem as frações se distinguir claramente; daí a instituição dos estandartes e bandeiras."[13]

Demonstrando uma visão mais profunda do que a dos homens normais de sua época, ele faz referência aos efeitos da ação de comando bem realizada, sobre a coesão e o moral da tropa:

"Gongos e tambores, estandartes e bandeiras são meios que permitem que os ouvidos e os olhos da tropa se concentrem em um ponto específico.

"Formando, assim, a tropa, um único corpo coeso, é impossível tanto para o bravo avançar sozinho, como para o covarde retrair só. Essa é a arte de comandar grandes massas de homens."[14]

A influência do comandante sobre o moral da tropa é resultante de todo um processo completo de ação de comando. No entanto, não resta dúvida a respeito de que a segurança com a qual o chefe coordena e conduz no combate as forças a ele subordinadas — e as medidas de coordenação e controle e os meios de comunicações são os instrumentos de que dispõe para tal — se reflete magnificada no moral dos subordinados.

Isso ocorre porque essa manifestação particular de segurança do chefe — a segurança adquirida pela solidez dos conhecimentos profissionais, da competência, da *sabedoria* — incute confiança na tropa em combate. Ela sabe estar bem guiada. Independentemente de outros fatores, que, integrados, podem gerar um moral inabalável, essa confiança cria uma atitude extremamente favorável ao bom êxito na batalha.

Será bastante pertinente retornar-se ao N.19:[15]

"O chefe que conhece a profissão só exige de sua tropa esforços úteis; não a consome fora de tempo, e no combate não sacrifica existências inconscientemente. A ignorância é nefasta; torna o chefe irresoluto, tímido, e faz com que a tropa perca rapidamente a confiança que nele deposita."

Por que o conhecimento da profissão poupa esforços inúteis, acabando por gerar confiança? Porque ele é grande parte do *como* atender ao conselho de Sun Tzu. "Zele pelo bem-estar de seus soldados e não exija deles esforços inúteis"?

O próprio Sun responde: "O comandante competente confia a

---

[13] 2ª Parte, Cap. 7.

[14] Idem.

[15] Pág. 53.

vitória à situação e ao uso da energia combinada" (o emprego coordenado de dois ou mais elementos, normalmente em ações diretas e indiretas) "e não exige demais de seus subordinados". Isto é, pelo conhecimento profissional, poupa suor e sangue desnecessários em dada situação. Em troca, receberá a confiança em seu timão, pois, bom timoneiro, tê-la-á conquistado.

A segunda virtude que o Mestre exige do comandante é a *justiça*. Ele lhe atribui tanta importância, que lhe dedica espaço em um capítulo maciçamente voltado para princípios táticos e para o estudo de situação:

"O chefe abalizado pratica a justiça e segue a doutrina e o método militar. Dessa forma, torna-se capaz de ser o senhor da vitória."[16]

Sun Tzu aborda em seu tratado dois aspectos fundamentais da prática e da justiça pelo chefe: a manutenção da disciplina e o emprego correto dos homens.

A respeito da exigência a favor da disciplina, seus ensinamentos são verdadeiros poemas sobre o relacionamento com os subordinados, sem perderem a objetividade que marca toda a obra:

"Considere seus soldados como filhos e eles o seguirão aonde quer que você vá. Encare-os como seus próprios filhos queridos e eles estarão prontos a morrer com você.

"Se, entretanto, você for indulgente, mas incapaz de fazer valer sua autoridade; bondoso, mas impotente para fazer cumprir suas ordens e, mais ainda, incapaz de dominar a desordem; então seus soldados poderão ser comparados a crianças problemas. Serão inúteis para qualquer fim prático.

"Se os soldados forem punidos antes de se afeiçoarem a você, eles não se tornarão obedientes; e, a menos que sejam obedientes, também serão praticamente inúteis.

"Se, entretanto, após os soldados se afeiçoarem a você, não se aplicarem punições, ainda assim eles serão inútes.

"Portanto, os subordinados devem ser tratados, sobretudo, com humanidade, mas mantidos sob controle por disciplina férrea. Comande-os com cortesia e inflame-os do mesmo ardor guerreiro. Esse é um dos caminhos certos para a vitória."[17]

Na penúltima frase da citação, Sun chama nossa atenção para um ponto que não pode passar despercebido: a disciplina rigorosa tem de se converter em um resultado positivo, o "ardor guerreiro".

É importantíssimo atentar-se para esse aspecto.

A disciplina não pode ser um fim em si mesma. Quando, por mau entendimento de um comandante, isso ocorre, tem-se uma tropa bem-

[16] 2ª Parte, Cap. 4.

[17] 2ª parte, Cap. 9.

comportada, que "não dá trabalho", porém inibida nas manifestações que dela são esperadas, estas, sim, finalidade — os engajamentos no combate.

Aí está a arte de disciplinar a tropa: incutir-lhe um tipo de disciplina que não castre seu "ardor guerreiro".

Da mesma forma que se faz com a instrução individual e com o adestramento, a disciplina deve ser voltada para o *desempenho*.

Atente-se para a verdadeira disciplina pessoal — meio para chegar-se à disciplina coletiva —, da qual todos falam e à qual pensam praticar, mas que nem sempre é bem compreendida: a *consciente*.

Voltando as atenções para os nossos antigos manuais, os chefes militares, principalmente os mais jovens, podem encontrar preciosos e profundos ensinamentos e uma homenagem aos velhos camaradas que nos legaram uma Instituição tradicionalmente disciplinada.

"A verdadeira disciplina desperta a *iniciativa obediente* em vez da obediência passiva."[18]

"Ter *iniciativá* é exercer livremente a atividade no quadro da ordem recebida."[19]

"A iniciativa não consiste absolutamente no direito de modificar a ordem recebida, mesmo julgando que o resultado será melhor. Atuar assim é desobedecer."[20]

O exercício livre do discernimento, sem modificar a ordem[21] a ser cumprida, é a manifestação inteligente da disciplina autêntica, honesta, profissional, positiva. Não importa que a ordem seja uma norma geral de ação, uma prescrição regulamentar, uma determinação pessoal, um conceito de operação, uma missão detalhada ou definida apenas pela finalidade.

Essa iniciativa obediente, esse exercício do arbítrio individual tão importantes nas operações militares do passado, cada vez mais têm seu valor aumentado, à medida que a guerra moderna e a previsão da guerra futura exigem a descentralização das ações.

Para que, dentro desse ambiente, "a atitude irrepreensível da tropa no fogo seja a melhor recompensa do chefe"[22] é fundamental esse tipo de disciplina ser praticado no cotidiano da paz.

É obrigação do chefe exigir tal prática e criar condições para isso.

É dever do comandante, em todos os níveis, desenvolver o espí-

---

[18] N.5 – Regulamento para os Exercícios e o Combate da Infantaria – 1ª Parte, pág. 114.

[19] Idem, pág. 116.

[20] N.19, pág. 54.

[21] Refere-se a ordem legítima, e moralmente lícita.

[22] N.19, pág. 53

rito de iniciativa (base da disciplina consciente) de seus subordinados, a um grau e de maneira compatíveis com as atribuições deles.

Sun Tzu mostra como colocar essas idéias em prática:

"Se, na instrução da tropa, o cumprimento das ordens for habitualmente exigido, o exército será disciplinado."

"Se um chefe demonstrar confiança em seus homens, mas sempre insistir em que as ordens sejam obedecidas, o benefício será mútuo."[23]

E, como o homem terá melhores condições para desenvolver e aplicar sua iniciativa naquelas situações mais compatíveis com as suas características pessoais, o Mestre acrescenta:

"Ele (o comandante) deve ter a capacidade de escolher os homens certos para tirar partido da situação."[24]

Porque "em cada ser humano existem valores positivos e construtivos que carecem de ser descobertos e desenvolvidos."[25]

Nas palavras de Li Ch'uan, "o valente sabe lutar; o prudente, defender-se; e o sábio, aconselhar". Não há ninguém totalmente destituído de talento e, em conseqüência, sempre haverá uma atividade em que possa aplicá-lo.

O emprego correto dos homens é, pois, outro aspecto da prática da justiça pelo comandante, que completa o circuito "preservação da disciplina — estímulo à disciplina consciente — desenvolvimento da iniciativa".

Completa e o realimenta. Porque, se por um lado é um ato de justiça exigir do subordinado aquilo para o que está preparado, e, mais, permitir que ele se realize, utilizando suas melhores aptidões; por outro lado, em acontecendo isso, todo o processo disciplinar estará sendo revigorado.

O que é mais importante, nesse ciclo, é a disciplina ser tratada como um meio para o aperfeiçoamento do desempenho, e não como um fim que se esgota em si mesmo.

Uma vez seja assim encarada, suas exteriorizações — como a continência, as demais manifestações de respeito, a conduta individual, os índices de punição, a perfeição da ordem unida, as chamadas disciplinas de fogo, de marcha, tática etc. —, todas as exteriorizações surgirão espontaneamente e serão incorporadas pela tropa como segunda natureza, sem qualquer esforço.

As exceções exigirão pequenas correções no rumo de alguns "filhos queridos", com punições que eles e o restante da prole reconhecerão necessárias. E, como todo filho castigado por um pai justo, saberão que continuam amados e que a *família* — o pelotão, a com-

---

[23] 2ª Parte, Cap. 9.

[24] 2ª Parte, Cap. 5.

[25] Gaston Courtois. Obra citada. Pág. 174.

panhia, o batalhão — continua contando com eles para o desempenho a que o grupo está destinado.

As recompensas individuais também serão função de exceções; aquinhoarão os que se superarem no cumprimento de suas obrigações ou fora delas, vindo a gerar um benefício coletivo. "Confira recompensas sem se ater a normas."[26]

O importante é haver um critério que não recompense ou castigue desigualmente casos iguais. Quanto ao mais, o comandante não pode ser tolhido por normas muito detalhadas, no exercício do seu julgamento acerca da similitude ou não dos problemas.

Se norma houver, que seja a de Tu Mu:

"Não deve haver excesso, nem em um sentido nem no outro."

Como terceira virtude, *ser humano* tem muito em comum com ser justo, posto que o "Tao", que ele deve praticar, "é o caminho da humanidade e da justiça."[27]

Esse caminho da humanidade só pode ser trilhado por quem compreenda a natureza humana como um universo individualizado em cada pessoa. Pois, se é verdade que cada ser está envolto em um todo moral, em princípio igual para todos — a sua dignidade —, também é verdade que ele é um *indivíduo* justamente porque sua personalidade é única.

Ao chefe cabe, portanto, na sua maneira particular de ser humano, saber distinguir onde se encontra o limite dessas duas entidades que coexistem na pessoa, a dignidade e a personalidade. Porque, com muito maior razão do que os homens sem cargo de autoridade, ele deve respeitá-las sem deslizes — a uma, usando princípios éticos gerais; a outra, adaptando-se à especificidade de cada subordinado.

Ao chefe militar corresponde, além disso, um tipo especial de subordinado:

"Se nossos soldados não são ricos, não é porque desprezem os bens materiais; se suas vidas não são muito longas, não é porque não desejem a longevidade."[28]

É porque constituem um tipo pouco encontradiço de pessoas que abrem mão de bens e confortos materiais em prol de uma vocação de servir à segurança da sociedade nacional, apesar de todos os sacrifícios inerentes a essa função social.

Portanto, são pessoas que vivem muito mais do ético do que do lógico.

Aí está a pedra de toque do relacionamento humano nas instituições militares.

---

[26] 2ª Parte, Cap. 9.

[27] Segundo Tu Mu.

[28] 2ª Parte, Cap. 11.

A essência das relações laterais ou verticais deve ser ética. A Lógica cumprirá apenas seu papel — importante papel — de instrumento para a argumentação, para o convencimento. Porque, sendo a missão do chefe influenciar essa classe de pessoas, obtendo delas uma atitude favorável ao desempenho coletivo, seus temas e suas idéias-forças têm de estar situados no fértil campo da Ética.

Com isso em mente, o chefe terá de desenvolver um relacionamento "trilateral", no qual ele ocupará duas posições e o(s) subordinado(s) a uma terceira. Na primeira, estará ele, chefe, meditando, comparando, ensaiando uma linha de ação, expedindo-a para a segunda posição.

Nesta, ainda ele, empaticamente no papel do subordinado, recebendo a "decisão", vivenciando a reação daquela personalidade particular, enviando a resposta de volta para a primeira posição.

Novamente ele, chefe, recebendo a reação, analisando-a para verificar o provável impacto daquela linha de ação, decidindo adotá-la ou modificá-la, e expedindo a decisão real para a terceira posição.

Somente então o subordinado entrará concretamente no processo, com boa probabilidade de gerar uma reação semelhante à antevista, desde que o comandante haja aplicado, na "segunda posição", uma empatia que tenha permitido o vivenciamento da provável reação, de maneira isenta, diga-se neutra.

Nesse relacionamento "trilateral", não devem ser consumidos mais do que alguns segundos ou poucos minutos, dependendo da urgência e importância da decisão a ser tomada. Em muitos casos, o fechamento do ciclo das duas primeiras "posições" deve ser instantâneas, particularmente nas relações face a face.

Difícil?

A resposta é negativa, jovem chefe. Ou melhor, ela será negativa, se o processo for apoiado pelo conjunto integrado de todas as cinco virtudes. Dessas, é conveniente destacar o componente *experiência*[29] da virtude sabedoria e a *coragem*, que será estudada adiante.

Perigoso?

Somente se faltar uma ou mais virtudes ou se houver um desequilíbrio entre elas, a favor da *humanidade*.

A esse respeito, Sun Tzu é categórico, quando relaciona os "cinco defeitos perigosos que podem acometer um general". Um deles é a "excessiva solicitude para com os subordinados, que o expõe a preocupações e a problemas".[30]

---

[29] Assinale-se que por *experiência* não se deve entender *antiguidade* ou *idade*, mas o acúmulo de conhecimentos e sentimentos vividos e observados com a humildade de quem sabe que sempre terá muito a aprender.

[30] 2ª Parte, Cap. 8.

Preocupações, porque esse defeito pode gerar uma supervalorização do bem-estar ou da segurança da tropa, que tende a criar situações de impasse fictício na mente do chefe, no momento de decidir entre esses aspectos e o cumprimento da missão.

Problemas, porque poderá vir a optar por uma linha de ação "paternalista", que coloque em risco a missão; ou, ainda, porque a solicitude excessiva certamente criará vícios, maus hábitos e distorções na compreensão da tropa acerca do verdadeiro espírito de cumprimento da missão e da escala das prioridades entre direitos e deveres.

Há que se acautelar contra esse desvirtuamento do senso de humanidade. Porque, se "comandar é esforçar-se para conhecer, a cada instante, os sentimentos dos soldados; amá-los, recompensá-los e prover-lhes as necessidades de toda espécie"; também é "conservar, em todas as circunstâncias, o coração ardente, a vontade firme, a visão clara e a razão serena"[31], para encontrar o equilíbrio ótimo entre o bem-estar da tropa e o cumprimento da missão.

A quarta virtude do chefe, de acordo com o Mestre chinês, é a *coragem*.[32]

Shen Pao Hsu sintetiza sua importância, pela negação:

"Se um general não for corajoso, será incapaz de vencer as hesitações e de realizar grandes projetos."

Vencer as hesitações, pode-se afirmar, é o que mais será exigido dos comandantes, em um exército que, seguindo a teoria de Sun Tzu, baseie suas vitórias na dissimulação, na exploração das deficiências do inimigo e na rapidez.

Haverá muitos motivos de dúvida no momento de decidir "parecer incapaz, quando se é capaz de atacar; parecer inativo, quando se está ativo; oferecer iscas; simular a desordem". Pois "a desordem simulada requer uma disciplina perfeita; o medo simulado exige coragem; a fraqueza, força".[33] (E se o inimigo perceber o engodo?)

Haverá razões para hesitar em se lançar uma cartada decisiva, "atacando onde o inimigo estiver despreparado e aparecendo onde não se for esperado".[34] À parte as incertezas sobre as reais conclusões do estudo do inimigo, abordadas no capítulo anterior, há que se ter *coragem* para adotar-se a "linha de ação de menor ex-

---

[31] N.19, pág. 54.

[32] Na análise que se segue, não foram separadas "coragem moral" de "coragem física", para não se deter em desdobramentos do fenômeno básico de fazer ou dizer o que se deve, a despeito da consciência do medo.

[33] 2ª Parte, Cap. 5.

[34] 2ª Parte, Cap. 1.

pectativa" contra a "linha de menor resistência".[35] (Não se tratará de uma dissimulação do adversário?)

É preciso *coragem* para abrir mão da segurança em proveito da rapidez. (E se o ataque perder a impulsão, a despeito do emprego das reservas?)

De fato, a cada decisão, qualquer que seja o vulto de suas conseqüências, haverá causas para hesitações. Principalmente se essas conseqüências envolverem "grandes projetos", operações decisivas.

Desde o exato momento de partir para a guerra, comandantes e subordinados estarão dependentes de um suporte de coragem, pois dirigem-se para o ambiente que Clausewitz, apropriadamente, chama a "província do medo e da incerteza".

Sun descreve esse clima, começando com a missão dos comandantes:

"Reunir o exército e levá-lo para o perigo: isso pode ser definido como o dever do general."[36]

"No dia em que receberem a ordem de partir para o combate, seus soldados poderão chorar — uns, sentados, molhando os trajes com lágrimas; outros, deitados, deixando-as rolar pelas faces."[37]

Em sua sabedoria, o Mestre chinês definiu perfeitamente os papéis e os deveres de cada um diante "do medo e da incerteza". Aos soldados, admite-se até que chorem. Dos chefes, exige-se que vençam os próprios sentimentos, incutam coragem nos subordinados e os conduzam para o perigo.

Porém isso não se faz apenas com os galões, as estrelas, as patentes e as divisas. Isso se faz, sobretudo, com *fé*.

"É pela fé que o general domina. Ora, a ordem e a confusão, a coragem e a covardia também são qualidades regidas pela fé."[38]

"Se um exército tiver sido despojado de seu moral, seu general, por sua vez, terá perdido a fé."[39]

"Comandar uma tropa é levantar-lhe o moral, tanto em repouso como em combate."[40]

É a fé na sublime missão de comandar e a consciência de toda a responsabilidade e deveres nela envolvidos que permitem a um chefe, numa espécie de *transe da chefia*, abrir mão do direito de ter me-

---

[35] Expressões de Liddell Hart. Obra citada. Pág. 348.

[36] 2ª parte, Cap. 11.

[37] Idem.

[38] Chang Yu.

[39] Mei Yao Ch'en.

[40] N.19, pág. 54.

do, sair de dentro do seu envoltório físico, pairar acima do próprio eu e dar o *exemplo* adequado ao nível de seu comando.

Exemplo do tenente ou do sargento que indicam a direção de ataque com os próprios rastros; do capitão que ocupa seu posto de observação na linha de frente; do coronel que faz o reconhecimento sujeito ao bombardeio; do general que avança seu posto de comando para melhor coordenar o contra-ataque da brigada.

Exemplo do chefe que vai às últimas conseqüências para defender um subordinado injustiçado; do comandante que faz ver ao chefe imediato seu desagrado por uma desconsideração com sua Unidade, ou sua leal opinião contrária a uma linha de ação de ataque elogiada por este.

Exemplos de coragem que convencem, conquistam a confiança e arrastam. Exemplos do chefe, para uma tropa ávida por admirá-lo, respeitá-lo e segui-lo.

Portanto, a coragem, no chefe militar, tem a dupla função de não lhe permitir hesitações que invalidem oportunidades de vitória e de facilitar-lhe, por meio de exemplos, incuti-la em sua tropa.

Esse processo de decisões desassombradas e de emulação da bravura fluirá mais facilmente e terá maior coesão, se iniciado de cima, fazendo com que cada chefe tenha um exemplo no chefe superior e seja um exemplo para seus subordinados, e com que a coragem se dissemine e se nivele.

E, assim, o exército estará a salvo de outro dos "cinco defeitos perigosos" que podem acometer um chefe: "a covardia, que leva à rendição".[41] Bem como de duas das "diferentes calamidades, não decorrentes de causas naturais, mas de falhas da responsabilidade do comandante": a *insubordinação*, que ocorre quando "os soldados forem muito fortes e seus oficiais muito fracos"; e o *colapso*, que surgirá quando "os oficiais forem muito fortes e os soldados muito fracos",[42] ficando a tropa como um corpo paralítico que não obedece aos impulsos enviados pelo cérebro.

A quinta virtude é a *austeridade*, a inteireza de caráter, a firmeza, coerência e transparência de atitudes, que fazem do chefe um homem acreditado, confiável.

É o rigor sereno — antes de com os subordinados, consigo próprio —, que o faz admirado. É a severidade justa, que o faz respeitado; a humildade altiva, que o enobrece.

É o olhar franco, que o revela por inteiro; o aperto de mão firme, que dá segurança; o afago afetuoso, que cativa sem conceder intimidade.

---

[41] 2ª Parte, Cap. 8.

[42] 2ª Parte, Cap. 10.

É o equilíbrio emocional, que sobressai nas dificuldades. É o "coração ardente", que entusiasma, e a razão desapaixonada, que convence.

É a maturidade compatível com o nível hierárquico e com os cargos correspondentes. A camaradagem não promíscua. O humor adequado às situações.

O chefe *autenticamente* austero é tudo isso, com naturalidade.

Ele é o homem integral, seguro de si, afirmado. Muito diferente do estereótipo carrancudo, ensimesmado e instavelmente rigoroso, mais por autodefesa e insegurança do que por natureza individual.

Aquele é o chefe que arrasta seguidores; este, o que empurra subordinados.

Aquele integra naturalmente as cinco virtudes; este as compõe, com esforço e defeituosamente, apenas "porque-está-escrito-no-manual".

O austero autêntico encarna qualidades opostas aos três "defeitos perigosos" que ainda não foram citados: "a imprudência, que leva à destruição; o temperamento impetuoso, que pode ser provocado facilmente pelo inimigo; e um sentimento de honradez muito sensível, que o torna vulnerável à calúnia".[43]

Portanto, com ele, a tropa estará resguardada de ser comandada por um chefe "corajoso, mas de pouca sabedoria, que é uma calamidade";[44] "impulsivo, que pode ser excitado até o furor, perdendo a noção das dificuldades;[45] e "excessivamente cioso de defender sua reputação, que não presta atenção em mais nada".[46]

Para completar o perfil do chefe ideal, conforme Sun Tzu o vê, faltaria aumentar três das "calamidades" a que uma tropa está exposta, devidas a falhas do comandante:[47]

A *debandada* poderá ser decorrência de uma decisão imprudente de se lançar arrojadamente, mas sem sabedoria, uma determinada força contra outra nitidamente mais forte. Poderá, também, resultar de um julgamento errado do valor do inimigo.

A *destruição* poderá advir da falta de controle sobre os comandantes subordinados.

A *desorganização* será conseqüência natural de um estilo de chefia "laissez-faire".

---

[43] 2ª Parte, Cap. 8.

[44] Tu Mu.

[45] Tu Yu.

[46] Mei Yao Ch'en.

[47] 2ª Parte, Cap. 10.

O Mestre atribui, portanto, ao comandante, as "calamidades" da insubordinação, do colapso, da debandada, da destruição e da desorganização. Os pequenos reveses, as derrotas de menor monta podem até passar despercebidos, porque facilmente recuperáveis, por não afetarem profundamente a tropa moral, material e fisicamente. Porém as derrotas calamitosas e os golpes irrecuperáveis contra a disciplina e o moral, esses desmoralizam irremediavelmente o comando e, normalmente, marcam o início do processo de derrota final em uma campanha e mesmo na guerra. Assim foram as duas invasões da Rússia, Dien Bien Phu e as insubordinações no Vietnam.

"Quando um exército for derrotado e seu comandante morto, a causa seguramente será encontrada dentre os cinco defeitos perigosos (que podem acometer um general). Que eles sejam objeto de meditação!"[48]

Ao apontar indícios que permitam tirar conclusões sobre o inimigo,[49] Sun incide enfaticamente nos campos da chefia, do moral e da disciplina. Se o leitor reportar-se a eles, ali encontrará indicadores das "calamidades" e dos "defeitos". Será uma prática interessante fazer a correlação e constatar que, assim como a preocupação que se tem com aspectos da chefia no exército e com as deficiências de comando que se pode explorar no adversário, isso também estará sendo feito por ele.

É sempre benéfico procurar ver-se com os olhos e com a mente do inimigo. Esse desnudamento vicário pode revelar defeitos até então só não observados, cobertos que se mantêm com roupagem de infalível tino para a chefia.

---

[48] 2ª Parte, Cap. 8.

[49] Ver no capítulo anterior.

SEGUNDA PARTE

A ARTE DA GUERRA
(TRADUÇÃO)

1

PLANEJAMENTO

Sun Tzu disse: "A arte da guerra é de importância vital para o Estado. É um problema de vida ou morte, um caminho para a segurança ou para a ruína". Portanto, é um assunto para ser estudado a fundo, que de maneira alguma pode ser negligenciado.

A arte da guerra é regulada por cinco fatores constantes, a serem levados em consideração, quando se procura determinar as condições predominantes no campo de batalha.

São eles: a *Lei Moral*, os *Céus*, a *Terra*, o *Comandante* e a *Doutrina*.

A *Lei Moral* leva o povo a ficar em completo acordo com seu governante, de maneira a segui-lo, sem temer pela vida, sem se intimidar por qualquer perigo.

Os *Céus* significam noite e dia, frio e calor, os períodos de tempo e as estações.

A *Terra* compreende as distâncias grandes e pequenas; o perigo e a segurança; rasa campanha e passagens estreitas; as oportunidades de vida e morte.

O *Comandante* representa as virtudes da sabedoria, justiça, benevolência, coragem e austeridade.

Por *Doutrina*, deve-se entender a organização do exército, a hierarquia, a política de estradas para suprimento, as medidas para atender as necessidades básicas do exército e o controle dos gastos militares.

Estes cinco aspectos devem ser familiares a todo general. Aquele que os conhecer sairá vitorioso; aquele que não os conhecer fracassará.

Por conseguinte, em suas reflexões, ao procurar determinar as condições militares, compare minuciosamente as respostas a estas sete perguntas:

Qual dos dois soberanos está imbuído da Lei Moral?

Qual dos dois generais tem maior competência?

Com quem estão as vantagens derivadas do Céu e da Terra?
Em que lado a disciplina é exigida com mais rigor?
Qual exército é mais forte?
Em que lado os oficiais e praças são mais bem adestrados?
Em qual exército há maior discernimento na atribuição de recompensas e punições?

Por intermédio dessas sete considerações, eu posso prever com quem estarão a vitória e a derrota.

O general que prestar atenção ao meu conselho e agir de acordo com ele, vencerá. Que seja mantido no comando! O general que não der ouvidos ao meu conselho nem agir de acordo com ele, sofrerá a derrota. Que seja exonerado!

Tendo em mente as vantagens proporcionadas por meus planos, o general deve criar situações que contribuam para sua realização. Por "situações", deve-se entender que ele deve agir prontamente, segundo o que lhe for vantajoso e, assim, dominar a iniciativa.

Toda a arte da guerra baseia-se na dissimulação. Portanto, quando capazes de atacar, devemos parecer incapazes. Quando ativos, devemos parecer inativos. Quando estivermos perto, devemos fazer o inimigo acreditar que estamos longe; quando longe, que estamos perto.

Ofereça iscas para atrair o inimigo. Simule desordem e o derrote.

Quando o inimigo se concentrar, esteja preparado contra ele. Se ele for superior, evite-o.

Se seu oponente for de temperamento colérico, procure irritá-lo. Finja ser fraco, que ele pode ficar arrogante.

Se ele estiver inativo, não lhe dê trégua. Se suas forças estiverem emassadas, divida-as. Ataque-o onde estiver despreparado. Apareça onde não for esperado.

Esses artifícios militares, que conduzem à vitória, não devem ser dados a conhecer previamente.

O general que vence uma batalha tece muitas considerações mentalmente, antes de travar o combate. O general que perde uma batalha, faz somente poucas estimativas com antecedência. Daí, fazer muitos cálculos leva à vitória e poucos, à derrota. Com maior razão, não fazer qualquer reflexão prepara o caminho para a derrota! É pela atenção a esse detalhe que posso ver quem provavelmente vencerá ou perderá.

2

A CONDUTA DA GUERRA

Sun Tzu disse: "Nas operações de guerra, onde houver, no campo de batalha, mil carros leves, a mesma quantidade de carros pesados e cem mil soldados equipados com cotas de malha metálica,[1] com provisões suficientes para levá-los a mil 'li',[2] os gastos internos e na frente de combate, inclusive com diversão dos convidados, pequenos artigos como cola e tinta e as somas despendidas com os carros e armaduras, atingirão um total de trinta quilogramas de prata por dia. Esse é o custo da organização de um exército de cem mil homens."

Quando você se engaja em combate, se a vitória demorar a vir, as armas dos homens perderão o gume e seu ardor arrefecerá. Se você sitiar uma cidade, irá exaurir seus homens. Além disso, se a campanha for prolongada, os recursos do Estado não poderão cobrir o esforço.

Ora, quando suas armas estiverem sem gume, o ardor arrefecido, os homens exauridos e o dinheiro gasto, outros caudilhos surgirão para tirar proveito de sua desgraça. Então, nenhum homem por mais sábio, será capaz de evitar as conseqüências que devem advir.

Dessa forma, embora tenhamos notícia de pressa tola na guerra, a inteligência jamais se associou a grandes delongas. Não há exemplo de país que se tenha beneficiado de uma guerra prolongada.

Somente aquele que estiver completamente familiarizado com os males da guerra poderá compreender perfeitamente a maneira proveitosa de conduzi-la. O soldado experimentado não faz um segundo recrutamento, nem tampouco suas carroças de suprimento são carregadas mais de duas vezes.[3] Traga de casa o material de guerra,

[1] N.T. – Espécie de armadura de malha flexível, que cobria o tronco dos guerreiros do pescoço até à cintura.

[2] N.T. – Um "li" equivale a 576 metros.

[3] N.T. – A primeira vez, no início da expedição, ao partir; a segunda, para o regresso.

mas saqueie o inimigo para suprir-se. Assim, o exército terá o suficiente para suas necessidades.

Os custos do transporte de suprimentos a uma longa distância depauperam o Tesouro Nacional.

A contribuição para manter um exército afastado causa o empobrecimento do povo.

Por outro lado, a proximidade de um exército faz os preços se elevarem; e preços altos esgotam os recursos da população.

Quando os recursos do país estiverem esgotados, os camponeses serão afligidos por pesados impostos.

Com a perda dos meios de subsistência e a exaustão da tropa, os lares da população ficarão paupérrimos e três décimos de seus rendimentos dissipar-se-ão; enquanto que os gastos do governo com carros quebrados, cavalos imprestáveis, peitorais e capacetes, arcos e flechas, lanças e escudos, manteletes,[4] bois de tração e carroções somarão quatro décimos de sua receita total.

Em conseqüência, um general sábio faz questão de se suprir no inimigo. Uma carga de provisões do inimigo é equivalente a vinte próprias e, da mesma forma, um simples "picul"[5] de sua forragem corresponde a vinte do nosso próprio depósito.

Para vencer o inimigo, os soldados devem ser levados à ira; para que possa haver vantagem em derrotar o inimigo, eles devem receber recompensas.

Por conseguinte, no combate de carros, quando se tiver capturado mais de dez deles, deve-se recompensar os que apreenderam o primeiro.

Os símbolos inimigos devem ser substituídos, e os carros misturados aos nossos, guarnecidos por nossos homens.

Os soldados aprisionados devem ser tratados com benevolência. A isso chama-se usar o adversário conquistado para aumentar as próprias forças.

Portanto, na guerra, que a vitória seja seu grande objetivo, não as campanhas prolongadas.

É por isso que o general que compreende a guerra é o árbitro do destino do povo, o homem de quem depende a nação estar em paz ou em perigo.

---

[4] N.T. – Parapeito ou grande escudo móvel, usado para a proteção dos soldados.

[5] N.T. – Um "picul" equivale a 61 quilogramas.

3

ESTRATÉGIA OFENSIVA

Sun Tzu disse: "Na arte prática da guerra, a melhor de todas as coisas é conquistar intacto todo o país inimigo; fragmentar e destruir não é tão proveitoso. Da mesma forma, é melhor capturar um exército inteiro do que destruí-lo, capturar um regimento, um destacamento ou uma companhia inteiros do que aniquilá-los."

Portanto, lutar e vencer em todas as batalhas não é a virtude suprema; esta consiste em quebrar a resistência do inimigo sem combater.

Assim, o mais importante na guerra é atacar a estratégia do inimigo. Segue-se: fazê-lo romper suas alianças. Em terceiro lugar: atacar o inimigo no campo de batalha. A pior política é sitiar cidades muradas.

A norma não é sitiar cidades muradas se for possível evitá-lo. A preparação de manteletes, abrigos móveis e vários petrechos de guerra tomará até três meses inteiros e o amontoamente de entulho[1] de encontro às muralhas tomará mais três meses.

O general incapaz de controlar sua impaciência lançará os homens para o assalto como formigas pululantes, com o resultado de que um terço morrerá, ao passo que a cidade permanecerá incólume. Esses podem vir a ser os efeitos desastrosos de um sítio.

Por conseguinte, o chefe hábil na arte da guerra subjuga as tropas do inimigo sem luta; captura suas cidades sem sitiá-las; derruba seu reino sem operações militares prolongadas.

Com suas forças intactas, ele disputará a supremacia do Império[2] e, assim, sem perder um só homem, o triunfo será completo. Essa é a estratégia ofensiva.

É a regra na guerra: Se nossas forças forem dez nossos para um

---

[1] N.T. – De onde lançar o ataque.

[2] N.T. – Sun Tzu refere-se a Império como "tudo o que existir sob o céu".

do inimigo, cercá-lo. Se cinco para um, atacá-lo. Duas vezes mais numerosas, dividi-lo em duas partes. Se se igualarem, podemos oferecer combate. Ligeiramente inferiores em número, devemos evitar o inimigo temporariamente. Se inferiores em todos os sentidos, devemos nos retirar, porque, embora uma pequena força possa lutar obstinadamente, no final, ela deve ser capturada pela força maior.

Agora, o general é o baluarte do Estado: se o baluarte for perfeito em todos os pontos, o Estado será forte; se for defeituoso, o Estado será fraco.

Há três maneiras pelas quais um soberano pode trazer desgraça para seu exército:

Ordenando que o exército avance ou retraia, ignorando o fato de que ele não pode obedecer. Isso fará o exército vacilar.

Tentando dirigir o exército de maneira idêntica à que administra o Reino, desconhecendo os assuntos militares. Isso desorienta os oficiais.

Empregando indiscriminadamente os oficiais de seu exército, ignorando os princípios militares de comando. Isso abala a confiança dos oficiais.

Se o exército estiver intranqüilo e descrente, será certo surgirem problemas com soberanos vizinhos. Isso simplesmente equivale, nos resultados, a trazer a anarquia para dentro do exército e abrir mão da vitória.

Podemos saber, portanto, cinco fundamentos da vitória:

Vencerá aquele que souber quando lutar e quando não lutar.

Vencerá aquele que souber empregar tanto forças com superioridade como em desvantagem.

Vencerá aquele que, preparado, aguardar para surpreender o inimigo despreparado.

Vencerá aquele cujo exército estiver animado pelo mesmo espírito em todos os escalões.

Vencerá aquele que tiver generais competentes e que não sofram interferência do soberano.

A vitória assenta-se no conhecimento desses cinco aspectos.

Daí o adágio: se você conhecer o inimigo e a si próprio, não precisará temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhecer, mas não ao inimigo, para cada vitória conseguida também sofrerá uma derrota. Se você não conhecer o inimigo nem a si próprio, sucumbirá em todas as batalhas.

4

PLANO TÁTICO

Sun Tzu disse: "Os bons guerreiros de antigamente primeiro colocavam-se além da possibilidade de derrota e, então, aguardavam uma oportunidade para derrotar o inimigo."

O resguardarmo-nos da derrota está em nossas próprias mãos, mas a oportunidade para derrotar o inimigo é fornecida por ele próprio.

Portanto, o bom combatente é capaz de se resguardar da derrota, mas não pode estar certo de vencer o inimigo.

Daí o ditado: pode-se saber como vencer, sem se ser capaz de fazê-lo.

A segurança contra a derrota implica em tática defensiva; a capacidade de derrotar o inimigo subentende tomar a ofensiva.

Permanecer na defensiva indica força insuficiente; atacar, uma superabundância de força.

O general hábil na defesa esconde-se nos mais secretos recessos da terra; o hábil no ataque relampeia das maiores alturas dos céus. Assim, por um lado, somos capazes de nos proteger; por outro, de obter uma vitória completa.

Vislumbrar a vitória somente quando ela estiver ao alcance da percepção das pessoas comuns não é o auge da virtude. Tampouco é o auge da virtude você vencer e o Império inteiro dizer: "Muito bem!"

Erguer uma folha de outono não é sinal de grande força; distinguir o sol e a lua não é sinal de vista aguçada; identificar o som do trovão não é sinal de ouvido apurado.

O que os antigos chamavam de general inteligente era aquele que não somente vencia, mas que primava por vencer com facilidade.

Em conseqüência, suas vitórias não lhe traziam fama pela sabedoria, nem crédito pela coragem. Ele vencia as batalhas sem cometer enganos. Evitar os enganos dá a certeza da vitória, porque significa vencer um inimigo que já está derrotado.

Portanto, o guerreiro hábil coloca-se numa posição que torna a derrota impossível e não perde a oportunidade de derrotar o inimigo.

Assim é que, na guerra, o estrategista vitorioso busca o combate após seus planos indicarem que a vitória é possível com eles, ao passo que o destinado à derrota entra na luta sem um planejamento engenhoso e espera a vitória chegar por acaso.

O chefe abalizado pratica a justiça[1] e segue a doutrina e o método militar. Dessa forma, torna-se capaz de ser o senhor da vitória.

Em relação ao método militar temos: primeiro, a apreciação do espaço; segundo, a avaliação das quantidades; terceiro, os cálculos; quarto, a compensação das possibilidades; quinto, a vitória.

A apreciação do espaço é função do terreno; a avaliação das quantidades, função da apreciação do espaço; os cálculos, da avaliação das quantidades; a comparação das possibilidades, dos cálculos; e a vitória, da comparação das possibilidades.

Um exército vitorioso, confrontado com um desbaratado é como um peso de um quilograma colocado na balança contra um simples grão.

É graças a arte de concentrar suas forças que um general vitorioso consegue fazê-las combater com o efeito das águas represadas que, liberadas subitamente, se precipitam em um abismo sem fundo.

[1] N.T. – No original, Sun Tzu usa o caracter "Tao", que, segundo Tu Mu, nesse versículo tem a ver com justiça, bondade e equanimidade.

5

EMPREGO DA ENERGIA

Sun Tzu disse: "O controle de uma grande força é, em princípio, como o controle de poucos homens. É meramente uma questão de organização."

Combater com um grande exército sob seu comando não é, em nada, diferente de combater com um pequeno exército. É meramente uma questão de convencionar sinais e ordens.

Que o impacto de seu exército seja como uma pedra de moinho arremessada contra um ovo. Isso é obtido pela arte que trata dos contatos entre os pontos fracos e fortes.

Em toda batalha, o método direto pode ser empregado para estabelecer contato, mas os métodos indiretos serão necessários para garantir a vitória.

A garantia de que sua tropa possa suportar o choque do ataque do inimigo e permanecer inabalável é obtida por meio de manobras diretas e indiretas.

As táticas indiretas, aplicadas com imaginação, são exauríveis como o céu e a terra, infindáveis como o escoamento dos grandes rios; como o sol e a lua, elas terminam o seu curso, para começar de novo; como as quatro estações, elas passam, para retornar uma vez mais.

Não existem mais de cinco notas musicais,[1] embora suas combinações criem mais melodias do que talvez jamais se possa ouvir. Não existem mais de três cores primárias, embora, combinadas, elas produzam mais matizes do que talvez jamais se possa ver. Não existem mais de cinco paladares,[2] embora suas combinações forneçam mais sabores do que talvez jamais se possa provar.

Em combate, não há mais do que dois processos de ataque — o

[1] N.T. – Na música chinesa, à época dos Reinos Combatentes, empregavam-se apenas cinco notas.

[2] N.T. – Azedo, picante, salgado, doce, amargo.

direto ou normal e o indireto ou extraordinário —, embora sua combinação crie uma série infinda de manobras.

Por sua vez, o direto e o indireto levam um ao outro. É como deslocar-se de um círculo — jamais se chega ao fim. Quem pode esgotar as possibilidades de sua combinação?

A investida da tropa é como o fluxo de uma torrente que faz até rolar rochas em seu curso.

A qualidade da decisão é como o mergulho oportuno do falcão que lhe permite atacar e destruir a presa.

Portanto, o bom guerreiro deve ser irresistível na arremetida e rápido na decisão.

A energia[3] pode ser comparada ao vergar de uma besta;[4] a decisão, à liberação do gatilho.

No meio da agitação e tumulto de uma batalha, pode parecer haver desordem e, apesar disso, realmente não existir qualquer desordem. No meio da confusão e do caos, o seu dispositivo pode estar aparentemente desorganizado, embora esteja imune à derrota.

A desordem simulada requer uma disciplina perfeita; o medo simulado exige coragem; a fraqueza, força.

Disfarçar a ordem sob o manto da desordem é um problema de organização; esconder a coragem numa demonstração de timidez pressupõe reserva de energia latente; dissimular a força com a fraqueza é conseguido por meio de planos táticos.

Dessa forma, quem for hábil em manter o inimigo em movimento guarda aparências enganadoras, de acordo com as quais o inimigo atuará.

Oferecendo iscas, ele o mantém em marcha; então, com um corpo de homens escolhidos, aguarda por ele.

O comandante competente confia a vitória à situação e ao uso da energia combinada[5] e não exige demais de seus subordinados. Ele deve ter a capacidade de escolher os homens certos para tirar partido da situação.

Quando ele aproveita a situação com a energia combinada, seus combatentes como que se transformam em toras ou pedras rolantes. Porque é da natureza de uma tora ou pedra permanecer imóvel no plano e mover-se numa rampa; se forem arestosos, permanecerão em repouso; mas se redondos, rolarão para baixo.

Portanto, a energia desenvolvida pelos bons guerreiros é como a impulsão de uma rocha esférica rolada de uma montanha de milhares de metros de altura. Nada mais a dizer sobre a energia.

[3] N.T. – Energia, no caso, é o poder de combate de uma tropa, que pode ser manifestado em ações táticas ou estratégicas.

[4] N.T. – Arma composta por um arco fixado em cruz a uma haste de madeira, que dispara flechas.

[5] N.T. – O emprego coordenado de dois ou mais elementos, normalmente em ações diretas e indiretas.

6

PONTOS FRACOS E FORTES

Sun Tzu disse: "Quem chegar primeiro ao campo de batalha e esperar a chegada do inimigo estará em posição vantajosa; quem o atingir depois e tiver de precipitar-se para o combate, já estará em desvantagem."

Portanto, o general engenhoso impõe sua vontade ao inimigo e não permite que a vontade do inimigo lhe seja imposta.

Oferecendo-lhe vantagens, ele pode fazer o inimigo aproximar-se espontaneamente; ou, infligindo-lhe danos, pode tornar impossível ao inimigo aproximar-se.

Se o inimigo estiver descansando, ele pode inquietá-lo; se bem suprido, pode fazê-lo passar fome; se acompanhado tranqüilamente, pode forçá-lo a movimentar-se.

Surja nos pontos para os quais o inimigo tenha de acorrer às pressas, a fim de defendê-los; marche rapidamente para os locais onde não é esperado.

Um exército pode marchar grandes distâncias sem dificuldades, se o fizer através de região onde o inimigo não se encontrar.

Você pode estar certo do êxito de seus ataques, se atacar lugares que não estejam defendidos. Você pode garantir a segurança de sua defesa, se mantiver somente posições que não possam ser atacadas.

Portanto, é hábil no ataque o general cujo adversário não sabe o que defender; e hábil na defesa aquele cujo oponente não sabe o que atacar.

Oh, divina arte da astúcia e do sigilo! Por meio de ti aprendemos a ficar invisíveis; por meio de ti, inaudíveis; e, assim, mantemos a sorte do inimigo em nossas mãos.

Você pode avançar e ser absolutamente irresistível, orientando-se para os pontos fracos do inimigo; pode retrair e estar a salvo de perseguição, se seus movimentos forem mais rápidos do que os do inimigo.

Se desejarmos combater, o inimigo poderá ser forçado a engajar-se, mesmo que esteja abrigado atrás de uma muralha alta e um fosso profundo. Tudo o que precisaremos fazer será atacar em algum outro lugar que ele seja obrigado a socorrer.

Se não desejarmos combater, poderemos evitar o engajamento com o inimigo, ainda que os limites de nosso acampamento sejam apenas riscados no solo. Tudo o que precisaremos fazer será lançar em seu caminho algo incomum e imprevisto.

Se formos capazes de determinar o dispositivo do inimigo, e, ao mesmo tempo, dissimular o nosso, poderemos manter nossas forças concentradas, enquanto ele será obrigado a se dispersar.

Poderemos formar um único corpo coeso, enquanto ele estará forçosamente todo fracionado.

Assim, haverá um todo lançado contra partes isoladas de outro todo; o que significa que seremos muitos, emassados no meio de suas partes divididas, para os poucos do inimigo. E, então, se formos capazes de atacar uma força inferior com uma superior, nossos opunentes ficarão em uma situação tremendamente difícil.

A região exata onde pretendemos travar a batalha não deve ser dada a conhecer, porque, então, o inimigo terá de preparar-se em vários locais diferentes.

Assim, estando suas forças distribuídas em muitas direções, o poder de combate que teremos de enfrentar em um determinado ponto será proporcionalmente fraco.

Porque, reforce o inimigo a frente, enfraquecerá a retaguarda; reforce a retaguarda, enfraquecerá a frente; reforce o flanco esquerdo, enfraquecerá o direito; reforce o direito, enfraquecerá o esquerdo. Se enviar reforços para todos os pontos, ficará fraco em toda parte.

A fraqueza numérica decorre de se ter de preparar contra vários possíveis ataques; a força, de se compelir o adversário a fazer esses preparativos contra nós.

Sabendo o lugar e a hora da próxima batalha, podemos concentrar para combater, vindo de grandes distâncias.

Porém, se nem a hora nem o lugar forem conhecidos, então a ala esquerda será impotente para socorrer a direita, a direita igualmente impotente para socorrer a esquerda, a frente incapaz de reforçar a retaguarda, ou a retaguarda de auxiliar a frente. Com mais forte razão, se os elementos mais afastados do exército estiverem separados cerca de cem "li" e, mesmo os mais próximos, de vários "li".

Embora, de acordo com minha estimativa, os soldados de Yüeh excedam os nossos em efetivo, isso não lhes trará qualquer vantagem para a vitória. Eu digo, então, que a vitória pode ser obtida.

Apesar de o inimigo ser mais forte em efetivo, podemos impedi-lo de atacar. Descubra seus planos e saberá que estratégia será eficaz e qual não o será.

Provoque-o e descubra o esquema geral de sua manobra. Force-o a revelar-se e descubra o local da batalha[1] e onde estão os seus pontos fortes e os vulneráveis.

Compare cuidadosamente o exército oponente com o nosso, para saber onde o poder de combate é superabundante e onde é deficiente.

Ao estabelecer seu dispositivo tático, faça o máximo para ocultá-lo; oculte seu dispositivo e você estará a salvo da espreita do mais perspicaz dos espiões e das maquinações dos cérebros mais inteligentes.

Como se pode produzir a vitória a partir da própria tática do inimigo escapa à compreensão do comum dos mortais.

Todos podem ver a tática por meio da qual eu venço as batalhas, porém o que ninguém pode enxergar é a estratégia de onde a vitória deriva.

Não repita a tática que lhe tenha dado uma vitória, mas varie seus métodos ao infinito, para responder às circunstâncias.

A tática militar é como a água, pois a água, em seu curso natural, foge dos lugares altos e corre para baixo. Assim é na guerra: a maneira de evitar o que é forte é atacar o que é fraco.

A água modela seu curso de acordo com o solo por onde corre; um exército, para obter a vitória, adapta suas ações à situação do inimigo.

Da mesma forma que a água não mantém uma forma estável, na guerra não há condições permanentes.

Portanto, aquele que sabe modificar sua tática segundo a situação do oponente e, assim consegue vencer, merece ser chamado um capitão nascido dos céus.

Os cinco elementos[2] não são sempre igualmente importantes; as quatro estações cedem lugar umas às outras. Existem dias curtos e longos; a lua tem seus períodos dos minguantes e crescentes.

---

[1] N.T. – No original chinês: "o campo da vida e da morte".

[2] N.T. – Água, fogo, madeira, metal e terra.

7

MANOBRA

Sun Tzu disse: "Na guerra, o general recebe suas ordens do soberano."

Ele recebe delegação do soberano para mobilizar a população, reunir o exército e concentrar suas forças.

Tendo mobilizado a população e reunido um exército, ele deve combinar e harmonizar os diferentes elementos e instalar seu acampamento.

Após isso, vem a manobra. Nada mais difícil do que ela! A dificuldade da manobra consiste em transformar o tortuoso em direto e a adversidade em vantagem.

Assim, tomar um longo itinerário sinuoso, após induzir o inimigo a sair do caminho, e, embora partindo após ele, conseguir chegar antes, demonstra conhecimento do artifício do *desvio*, a estratégia do indireto. Tal é a arte da manobra.

Manobrar com um exército é vantajoso; com uma multidão indisciplinada, muito arriscado: as vantagens e os riscos são inerentes à manobra.

Se, a fim de aproveitar uma vantagem, você colocar em marcha um exército completamente equipado, é provável que chegue muito atrasado. Por outro lado, destacar uma coluna rápida com o mesmo propósito, requer o sacrifício de sua tralha e provisões.

Portanto, se você determinar que seus subordinados deixem o equipamento individual mais pesado no acampamento e realizem marchas forçadas, sem parar de dia ou à noite, cobrindo uma etapa, o dobro da distância normal, e perfazendo cem "li" a fim de conquistar uma vantagem, os comandantes de suas três divisões cairão nas mãos do inimigo.

Os homens mais fortes irão à frente, os estafados ficarão para trás e, dessa forma, somente um décimo do exército chegará ao destino.

Se você marchar cinqüenta "li", para vencer o inimigo pela manobra, perderá o comandante da vanguarda e apenas metade da força atingirá o objetivo.

Se marchar trinta "li" com o mesmo propósito, dois terços do exército chegarão.

Podemos concluir, então, que um exército sem seus trens está perdido; sem provisões está perdido; sem fontes de suprimento está perdido.

Não podemos fazer alianças sem estarmos cientes das intenções de nossos vizinhos.

Não estaremos preparados para comandar um exército em marcha, se não estivermos familiarizados com a região — suas montanhas, suas florestas, seus despenhadeiros, seus pântanos.

Seremos incapazes de tirar proveito do terreno, a menos que utilizemos guias locais.

Na guerra, faça uso da dissimulação e terá êxito. Desloque-se somente se for para obter uma vantagem concreta. Modifique a situação, concentrando ou dispersando suas forças.

Que sua rapidez seja a do vento; sua solidez, a da floresta. Na incursão ou na pilhagem, seja como o fogo; na mobilidade, como uma montanha.

Mantenha seus planos escuros e insondáveis como a noite e, quando deslocar-se, faça-o como o relâmpago.

Quando pilhar uma região, reparta o botim entre seus homens; quando conquistar um novo território, loteie-o em benefício da soldadesca.

Pondere e delibere antes de um movimento.

Será vitorioso aquele que conhecer o artifício do desvio. Tal é a arte da manobra.

O "Livro de Administração Militar"[1] estabelece: "No campo de batalha, a voz não vai suficientemente longe; daí a instituição de gongos e tambores. Tampouco podem as frações se distinguir claramente; daí a instituição dos estandartes e bandeiras."

Gongos e tambores, estandartes e bandeiras são meios que permitem que os ouvidos e os olhos da tropa se concentrem em um ponto específico.

Formando, assim, a tropa um único corpo coeso, é impossível tanto para o bravo avançar sozinho, como para o covarde retrair só. Essa é a arte de comandar grandes massas de homens.

No combate noturno, portanto, faça uso de fogos de sinalização e tambores, e, no diurno, de bandeiras e estandartes, como um meio de comandar seus homens por intermédio dos ouvidos e olhos.

---

[1] N.T. – Uma obra desconhecida. É interessante notar que Sun Tzu cita um livro ainda mais antigo que o seu e que até pode ser de sua autoria.

Um exército inteiro pode ser despojado de seu moral; um comandante-em-chefe pode ser privado de sua presença de espírito.

O moral do soldado é mais elevado pela manhã; ao meio-dia, começa a desanimar e, ao anoitecer, sua mente está concentrada apenas no regresso ao acampamento.

Um general inteligente, portanto, evita um exército de moral elevado, mas ataca-o quando está apático e inclinado a retrair. Essa é a arte de estudar os ânimos.

Com seu exército disciplinado e calmo, ele aguarda o surgimento da desordem e da algazarra no seio do inimigo. Essa é a arte de manter o autodomínio.

Próximo do campo de batalha, aguarda o inimigo que vem de longe; espera descansado, enquanto o inimigo avança penosamente e se desgasta; mantém a tropa bem alimentada, enquanto o inimigo está faminto. Essa é a arte de economizar energia.

Não intercepta um inimigo cujas forças avançam em perfeita ordem; não ataca um exército postado num dispositivo calmo e confiante. Essa é a arte de estudar as circunstâncias.

É um axioma militar não atacar o inimigo frontalmente encosta acima, nem se lhe opor quando ele vier encosta abaixo.

Não persiga um inimigo que simular fugir.

Não ataque tropas de elite.

Não engula uma isca oferecida pelo inimigo. Não bloqueie um exército que esteja se retirando para o seu próprio território.

Quando cercar o inimigo, deixe uma saída livre. Não pressione demasiadamente um adversário desesperado.

Tal é a arte da manobra.

8

AS NOVE VARIAÇOES

Sun Tzu disse: "Embora, na guerra, o general receba suas ordens do soberano, há casos em que elas não devem ser executadas."

Em região difícil, não acampe. Em região de convergência (de estradas), una-se a seus aliados. Não se demore em posições perigosamente isoladas. Quando se encontrar em regiões confinadas, você deve recorrer ao estratagema. Em uma posição desesperadora, deve lutar.[1]

Existem estradas que não devem ser seguidas, exércitos que não devem ser atacados, cidades que não devem ser sitiadas, posições que não devem ser disputadas.[2]

O general que compreender perfeitamente as vantagens que advêm das nove variações da tática e da estratégia saberá como conduzir suas forças.

O general que não as compreender, poderá estar bem familiarizado com a configuração da região, mas, apesar disso, não será capaz de utilizar seus conhecimentos para fins práticos.

O comandante que não for versado na arte de variar seus planos, mesmo que tenha conhecimento das Cinco Vantagens,[3] não conseguirá fazer o melhor uso de seus soldados.

Portanto, nos planejamentos do comandante judicioso, devem ser considerados tanto os fatores favoráveis como os desfavoráveis.

---

[1] N.T. – No Cap. XI, Sun Tzu define "terreno difícil" como aquele com montanhas, florestas, despenhadeiros, pântanos e charcos; "terreno de convergência", como sendo ponto-chave do acesso a três Estados contíguos; "terreno perigoso", como o interior do país inimigo; "terreno confinado", como aquele atingido através de gargantas estreitas; "terreno desesperador", como o no qual só podemos evitar ser destruídos, combatendo sem demora.

[2] N.T. – Essas quatro assertivas, juntamente com as cinco anteriores, completam as Nove Variações da Tática e da estratégia que podem levar o general a "não cumprir as ordens do governante".

Levando em conta os favoráveis, elaboramos planos exeqüíveis; levando em conta os desfavoráveis, poderemos solucionar as dificuldades. Combinando, assim, os fatores, poderemos ter êxito na consecução da parte essencial de nosso planejamento.

Se, por outro lado, no meio das dificuldades do combate, estivermos sempre prontos para aproveitar uma vantagem, poderemos nos livrar dos infortúnios.

Enfraqueça os chefes inimigos, infligindo-lhes danos; crie-lhes problemas e os mantenha constantemente engajados; ofereça chamarizes e faça-os correr para onde lhe seja favorável.

A arte da guerra nos ensina a confiar não na probabilidade de o inimigo não vir, mas em nossa prontidão para enfrentá-lo; não na eventualidade de ele não atacar, mas, antes, no fato de que tornamos nossa posição inexpugnável.

Há cinco defeitos perigosos que podem acometer um general: imprudência, que leva à destruição; covardia, que leva à rendição; temperamento impetuoso, que pode ser provocado facilmente pelo inimigo; sentimento de honradez muito sensível, que o torna vulnerável à calúnia; excessiva solicitude para com os subordinados, que o expõe à preocupação e a problemas.

Esses são os cinco pecados perniciosos à conduta da guerra, que tentam um general com maior freqüência.

Quando um exército for derrotado e seu comandante morto, a causa seguramente será encontrada dentre os cinco defeitos perigosos. Que eles sejam objetos de meditação!

[3] N.T. – As cinco primeiras "variações", que são condicionadas pela "configuração da região".

9

O EXÉRCITO EM MARCHA

Sun Tzu disse: "Chegamos agora ao problema de acampar o exército e observar indícios do inimigo."

Passe rapidamente pelas montanhas e mantenha-se nas proximidades dos vales.

Acampe em terreno elevado, na vertente ensolarada.[1]

Não ataque montanha acima.

Nada mais a dizer sobre as operações em montanhas.

Após transpor um rio, você deve afastar-se dele.

Quando o inimigo cruzar um rio em sua progressão, não o enfrente na borda. É vantajoso deixar parte de suas forças atravessar e, então, desencadear o ataque.

Se você estiver ansioso para combater, não deve ir encontrar o inimigo perto de um rio que ele tenha de transpor. Instale-se em terreno elevado, de frente para o sol.[2] Não se instale em regiões de passagem a vau.

Nada mais a dizer sobre operações em cursos de água.

Ao atravessar pântanos, sua única preocupação deve ser ultrapassá-los rapidamente, sem retardo.

Se forçado a combater em um pântano, mantenha-se próximo à água e à relva e com as costas voltadas para um bosque. Nada mais a dizer sobre pântanos.

Em região seca e plana, ocupe uma posição que facilite sua ação, com montanhas à direita e retaguarda, de maneira que o perigo

---

[1] N.T. – Sun Tzu aqui se refere à "encosta ensolarada", visando ao bem-estar da tropa ao se evitar o frio e a umidade de regiões não banhadas pelo sol. Em outras ocasiões, fará referência ao sol, para indicar a direção geral do sul, no Hemisfério Norte. De lá, — do Reino de Yueh —, viriam os mais prováveis inimigos do Reino de Wu.

[2] N.T. – O período inteiro se refere ao desejo de combater, permitindo ao inimigo transpor o rio. Não há a idéia de "ancorar as embarcações a montante do inimigo", como se encontra em algumas versões.

fique à frente e a segurança atrás.[3] Nada mais a dizer sobre terreno plano.

Esses são os quatro ramos úteis do saber militar que permitiram ao Imperador Amarelo subjugar quatro soberanos diferentes.

Em combate e em manobras, todos os exércitos preferem terrenos altos aos baixos e locais ensolarados aos sombrios. Se você for cuidadoso com seus homens e acampar em terreno firme, o exército estará a salvo de doenças e isso significará vitória.

Quando atingir uma colina ou monte, ocupe o lado do sol, com a encosta à sua retaguarda e à direita.

Dessa forma, você estará, ao mesmo tempo, agindo em benefício de seus soldados e utilizando as vantagens naturais do terreno.

Quando, em conseqüência de fortes chuvas a montante, um rio a ser vadeado estiver cheio e salpicado de espuma, espere que ele baixe.

As regiões em que houver penhascos abruptos com rios obstáculos entre eles, profundas depressões naturais, áreas confinadas, matagais emaranhados, charcos e fendas devem ser abandonados o mais rápido possível ou sequer devem ser abordados.

Devemos nos manter afastados desses lugares e tentar forçar o inimigo a se aproximar deles; manter-nos de frente para tais regiões e deixá-lo com elas à retaguarda.

Se, nas proximidades de seu acampamento, houver terreno elevado, lagos rodeados de vegetação aquática, depressões cobertas de juncos ou bosques com vegetação baixa espessa, eles devem ser cuidadosamente vasculhados; porque são locais onde emboscadas e espiões provavelmente estarão à espreita.

Se o inimigo se mantiver bem próximo, ocupando uma elevação dominante, ele estará confiante no valor natural da posição.

Se permanecer ao longe e tentar provocá-lo para o combate, estará ocupando uma posição vantajosa e ansioso para que você avance.

Se o local de seu acampamento for de fácil acesso, estará oferecendo uma isca.

Se os arbustos se agitam, o inimigo está avançando.

Várias silhuetas no meio do mato espesso denotam que o inimigo quer que fiquemos desconfiados.[4]

---

[3] N.T. – Samuel Griffith relaciona esse versículo com a analogia com a figura do combatente a pé da época: o lado direito era o mais exposto, porque o escudo era portado pelo braço esquerdo. Creio que Sun Tzu referia-se aos combates contra os inimigos do sul, do Reino de Yueh, travados na planície costeira e, portanto, com a montanha à direita e, eventualmente, a retaguarda (como na atual região de Linhai), ou no vale de Kienteh.

[4] N.T. – Tal simulacro de emboscada visa a retardar nosso movimento; logo, ele precisa ganhar tempo.

A subida de pássaros em vôo é sinal de emboscada. Animais selvagens assustados indicam que um ataque repentino está por vir.

A poeira que se eleva em nuvem alta é sinal de carros avançando. Poeira baixa, porém espalhada, por uma grande área, indica a aproximação de infantaria. Quando ela abrir-se em diferentes direções denotará que foram enviados grupos para colher lenha. Várias nuvens pequenas de poeira movendo-se de um lado para o outro significam que o exército está instalando acampamento.

Palavras apaziguadoras e preparativos intensificados são sinais de que o inimigo está prestes a avançar.

Linguajar violento e movimento à frente, como se fosse para o ataque, podem ser sinais de que irá retrair.

Propostas de paz não acompanhadas de um compromisso ajuramentado indicarão uma trama.

Quando forem enviados emissários com cumprimentos em suas bocas, o inimigo estará ansiando por uma trégua.

Quando a tropa inimiga estiver com o moral elevado e permanecer defronte à sua tropa, por um longo tempo, sem entrar em combate, nem retrair, a situação exigirá muita vigilância e ponderação.

Quando carros leves começarem a surgir e a ocupar posição nos flancos, será sinal de que o inimigo estará tomando o dispositivo para o combate.

Quando houver muita correria de um lado para o outro, terá chegado o momento crítico.

Quando alguns homens do inimigo forem vistos avançando e outros retraindo, tratar-se-á de uma dissimulação.

Quando os soldados se apoiarem nas lanças, estarão fracos por falta de alimentação.

Se os transportadores de água começarem a beber antes de a levarem para o acampamento, o exército estará sedento.

Se o inimigo vir uma vantagem e não fizer qualquer esforço para aproveitá-la, os soldados estarão exaustos.

Se os pássaros se agruparem sobre um local, ele estará desocupado.

Vozerio à noite no acampamento do inimigo denuncia nervosismo.

Se houver distúrbio no acampamento, a autoridade do general estará fraca.

Se os estandartes e as bandeiras estiverem se movimentando erraticamente, o inimigo estará desorganizado.

Se os oficiais estiverem irritados, a tropa estará fatigada.

Quando um exército alimentar os cavalos com cereal e matar os bois de tração para comer, e quando os soldados não dependurarem as panelas sobre as fogueiras do acampamento, demonstrando que

não pretendem retornar para as barracas, o inimigo estará determinado a lutar até a morte.

A visão de soldados cochichando em pequenos grupos mostra insatisfação no seio da tropa, e perda de confiança no comandante.

Recompensas muito freqüentes significarão que o inimigo estará no fim de suas possibilidades. Muitas punições revelarão uma situação de extrema dificuldade.

Se os oficiais inicialmente tratarem os soldados com violência e, em seguida, demonstrarem medo deles, o limite da disciplina terá sido atingido.

Na guerra, só o efetivo não é suficiente para definir uma vantagem. Não ataque, baseado tão-somente em sua superioridade numérica.

É necessário estudar corretamente a situação do inimigo e concentrar as forças para superá-lo.

Uma coisa é certa: aquele que não praticar a reflexão prévia e fizer pouco de seus oponentes arriscar-se-á a ser derrotado por eles.

Confira recompensas sem se ater a normas; expeça ordens sem levar em conta as precedentes. Assim, você será capaz de comandar um exército inteiro como se tratasse de um só homem.[5]

Considere seus soldados como filhos e eles o seguirão aonde quer que você vá. Encare-os como seus próprios filhos queridos e eles estarão prontos a morrer com você.

Se, entretanto, você for indulgente, mas incapaz de fazer valer sua autoridade; bondoso, mas impotente para fazer cumprir suas ordens; e, mais ainda, incapaz de dominar a desordem, então seus soldados poderão ser comparados a crianças problemas. Serão inúteis para qualquer fim prático.[6]

Se os soldados forem punidos antes de se afeiçoarem a você, eles não se tornarão obedientes; e, a menos que sejam obedientes, também serão praticamente inúteis.

Se, entretanto, após os soldados se afeiçoarem a você, não se aplicar punições, ainda assim eles serão inúteis.

Portanto, os subordinados devem ser tratados, sobretudo, com humanidade, mas mantidos sob controle por disciplina férrea. Comande-os com cortesia e inflame-os do mesmo ardor guerreiro. Esse é um dos caminhos certos para a vitória.

Se, na instrução da tropa, o cumprimento das ordens for habitualmente exigido, o exército será disciplinado.

Se um chefe demonstrar confiança em seus homens, mas sempre insistir em que as ordens sejam obedecidas o benefício será mútuo.

---

[5] N.T. – Esse parágrafo foi retirado do Capítulo 11.

[6] Esses dois parágrafos foram retirados do Capítulo 10.

10

CONFIGURAÇÃO DO TERRENO

Sun Tzu disse: "Em relação à topografia, podemos distinguir seis tipos de terreno: terreno acessível, terreno enrediço, terreno passivo, passos estreitos, terreno acidentado e terreno distante do inimigo."

Acessível. Terreno que pode ser percorrido facilmente por ambos os contendores. Em terreno dessa natureza, ocupe posições elevadas, ao sol,[1] antes do inimigo e proteja cuidadosamente sua estrada de suprimento. Assim, você poderá combater com vantagem.

Enrediço. Terreno de onde é fácil sair, mas para onde é difícil retornar. Se o inimigo estiver despreparado, você pode partir de uma região dessa natureza, realizar uma incursão e derrotá-lo. Porém se ele estiver preparado para a sua chegada e você não o derrotar, sendo difícil o retorno, seguir-se-á o desastre.

Passivo. Terreno no qual entrar é igualmente desvantajoso para nós e para o inimigo. Em uma região dessa natureza, ainda que o inimigo nos ofereça uma isca atrativa, será aconselhável não avançar, mas, ao invés, retrair, atraindo-o, por sua vez. Então, quando uma parte compensadora do seu exército houver saído, poderemos atacá-la com vantagem.

Passos estreitos. Se você puder ocupá-los primeiro, guarneça-os fortemente e espere a chegada do inimigo. Se o inimigo antecipar-se, não o persiga, se o passo estiver bem guarnecido; faça-o apenas se estiver fracamente defendido.

Acidentado. Você deve ocupar os pontos elevados e voltados para o sol[2] e aguardar o inimigo. Se ele já os tiver ocupado, não o persiga; retraia para atraí-lo para fora de lá.

[1] N.T. – Voltadas para o sul.

[2] Idem.

Se você estiver situado a uma grande distância do inimigo[3] e os poderes de combate dos dois exércitos forem iguais, não será fácil provocá-lo para o combate e não haverá qualquer vantagem em atacá-lo em posições que ele tenha escolhido.

Esses são os seis princípios do terreno. O general que estiver em um cargo de responsabilidade deve estudá-los a fundo.

Um exército está exposto a diferentes calamidades,[4] não decorrentes de causas naturais, mas de falhas da responsabilidade do comandante. São elas: fuga, insubordinação, colapso, destruição, desorganização e debandada.

Sendo iguais as demais condições, se uma força for lançada contra outra dez vezes maior, ou se um comandante, incapaz de avaliar o valor inimigo, permitir que uma força pouco aguerrida enfrente outra de moral elevado, ou lançar uma tropa fraca para destruir uma poderosa, ou não se preocupar em colocar na vanguarda unidades selecionadas, o resultado deverá ser uma *debandada*.

Se os soldados forem muito fortes e seus oficiais muito fracos, o resultado será a *insubordinação*. Se os oficiais forem muito fortes e os soldados muito fracos, o resultado será o *colapso*.

Se os comandantes subordinados forem irascíveis e indisciplinados e, ao encontrarem o inimigo, combaterem independentemente, por sua própria conta, atendendo a seus impulsos, antes que o comandante-em-chefe possa decidir se está em condições de combater ou não, o resultado será a *destruição*.

Se o comandante for fraco e sem autoridade; se suas ordens não forem claras e definidas; se não houver deveres específicos atribuídos aos oficiais e praças e os dispositivos forem organizados de maneira aleatória e relaxada, o resultado será a *desorganização* completa.

Essas são maneiras de provocar a derrota, para as quais o comandante deve atentar cuidadosamente.

O modelado natural do terreno é o melhor aliado do soldado; porém a capacidade de avaliar o adversário, de calcular judiciosamente as dificuldades, os riscos e as distâncias, de maneira a dominar as forças da vitória, constituem a arte de um grande general.

Aquele que conhecer perfeitamente esses fatores e, em combate, colocar em prática seu conhecimento vencerá as batalhas. Aquele que não os souber, certamente será derrotado.

Se for racionalmente certo que o combate resultará em vitória, você deve lutar, mesmo que o governante o proíba. Se se prenunciar

---

[3] N.T. – Aqui Sun Tzu atribui à distância um valor que neutraliza a configuração particular do terreno.

[4] N.T. – Todas as traduções para o inglês e para o francês citam "seis calamidades", que, na realidade, são apenas cinco; a *debandada* podendo ser gerada por imprudência ou por erro na avaliação do poder relativo de combate.

que o combate não resultará em vitória, você não deve lutar, mesmo contrariando ordem do governante.

O general que avançar sem ambicionar fama e retrair sem temer cair em desgraça, cujo único pensamento for proteger seu país e prestar um bom serviço a seu soberano, é a jóia do Estado.

Se soubermos que nossa tropa está em condições de atacar, porém desconhecermos que o inimigo não está vulnerável ao ataque, teremos percorrido somente metade do caminho para a vitória.

Se soubermos que o inimigo está vulnerável ao ataque, mas desconhecermos que nossa tropa não está em condições de atacar, teremos percorrido somente metade do caminho para a vitória.

Se soubermos que o inimigo está vulnerável ao ataque e também soubermos que nossa tropa está em condições de atacar, mas desconhecermos que a natureza do terreno torna o combate impraticável, teremos percorrido somente metade do caminho para a vitória.

Portanto, quando o comandante experimentado passa à ação, jamais comete erros. Quando parte para o combate, seus meios são como se fossem, ilimitados.

É por isso que eu afirmo: "Se você conhecer o inimigo e a si próprio, não haverá dúvida quanto à sua vitória. Se você conhecer os Céus e conhecer a Terra,[5] sua vitória será completa."

[5] N.T. – As condições meteorológicas e o terreno.

11

AS NOVE SITUAÇÕES

Sun Tzu disse: "Em relação ao emprego da tropa, a arte da guerra reconhece nove variedades de terreno: terreno dispersivo, terreno fácil, terreno contencioso, terreno aberto, terreno de convergência, terreno perigoso, terreno difícil, terreno confinado e terreno desesperador."

Dispersivo. Terreno no qual um comandante está combatendo em seu próprio território.

Fronteiriço. Terreno no qual ele penetrou em território inimigo, mas não a uma grande distância.

Contencioso. Terreno cuja posse importa em grande vantagem para qualquer lado.

Aberto. Terreno em que cada lado tem liberdade de movimento.

Convergência. Terreno que compõe o ponto-chave do acesso a três Estados contíguos, de maneira que aquele que o ocupar em primeiro lugar controlará a maior parte do Império. Um Estado limitado por outros três poderá dominar o Império.

Perigoso. Terreno onde se encontra um exército que penetrou profundamente no interior de um país hostil, deixando várias cidades fortificadas à retaguarda.

Difícil. Terreno que abrange montanhas, florestas, despenhadeiros, pântanos e charcos — toda região difícil de atravessar.

Confinado. Terreno atingido através de gargantas estreitas e do qual somente nos podemos retirar por trilhas tortuosas, de modo que um pequeno efetivo do inimigo seria suficiente para esmagar ou imobilizar uma grande quantidade do nosso.

Desesperador. Terreno no qual somente nos podemos salvar da destruição combatendo sem demora.

É por isso que eu afirmo:

Em terreno dispersivo, não combata.

Em terreno fronteiriço, não pare.

Em terreno contencioso, não ataque.

Em terreno aberto, não tente bloquear o inimigo e não disperse seus elementos.

Em terreno de convergência, alie-se aos Estados vizinhos.

Em terreno perigoso, acumule a pilhagem.

Em terreno difícil, atravesse-o rápido.

Em terreno confinado, recorra ao estratagema.

Em terreno desesperador, lute.

Portanto:

Em terreno dispersivo, devo fazer do exército um monolito de determinação, com unidade de propósito.

Em terreno fronteiriço, devo manter uma ligação cerrada entre as frações do meu exército.

Em terreno contencioso, devo chegar antes do inimigo.

Em terreno aberto, devo dedicar atenção rigorosa à segurança.

Em terreno de convergência, devo consolidar minhas alianças.

Em terreno perigoso, devo assegurar o suprimento por meio do saque.

Em terreno difícil, devo queimar etapas.

Em terreno confinado, devo bloquear toda via de escape.

Em terreno desesperador, devo proclamar para meus soldados que não há esperança de sobrevivência. Porque é da natureza do soldado oferecer resistência obstinada quando cercado, combater até a morte quando não houver alternativa e obedecer avidamente quando se encontrar em perigo.

Os que antigamente eram chamados generais competentes sabiam como enfiar uma cunha entre a frente e a retaguarda do inimigo; como impedir o apoio mútuo entre seus elementos principais e os de menor envergadura; como evitar que as boas unidades socorressem a medíocres e que houvesse união entre superiores e subordinados.

Quando as tropas inimigas estavam dispersas, eles as impediam de concentrar-se; mesmo quando elas estavam reunidas, conseguiam mantê-las desorganizadas.

Quando lhes era vantajoso, concentravam-se e avançavam; em caso contrário, permaneciam parados.

Se me perguntassem como combater uma grande hóste inimiga, bem organizada e a ponto de partir para o ataque, responderia: "Comece por conquistar algo que seja muito importante para o adversário; então, ele ficará submisso à sua vontade."

A rapidez é a essência da guerra. Tire proveito de deficiências do inimigo, faça uso de itinerários imprevistos e ataque pontos desguarnecidos.

São os seguintes os princípios a serem observados por uma força invasora:

Quanto mais você penetrar no país inimigo, maior será a solida-

riedade da tropa e, por conseguinte, os defensores não o superarão.

Realize incursões em regiões férteis, para aprovisionar o exército com abundância.

Zele pelo bem-estar de seus soldados e não exija deles esforços inúteis. Faça com que se mantenham animados do mesmo espírito e que seu vigor permaneça intacto.

No que concerne aos movimentos do exército, estabeleça planos insondáveis.

Lance seus homens em uma situação sem saída, tal que, mesmo diante da morte, eles não fugirão. Pois, se estiverem prestes a morrer, do que não serão capazes? Então, oficiais e praças, juntos, darão o máximo de si.

Quando em dificuldades extremamente sérias, os soldados perdem o sentimento de medo. Se não houver saída possível, tornar-se-ão inquebrantáveis. Se estiverem internados profundamente no território inimigo, demonstrarão uma vontade inabalável. Se não houver outra solução, lutarão, acirradamente, corpo a corpo.

Assim, sem ser necessário acioná-los, os soldados estarão constantemente alertas. Sem esperarem que lhes seja solicitado, dar-lhe-ão apoio. Serão leais, sem restrições. Sem a pedir, você ganhará sua confiança.

Proíba as práticas supersticiosas, afastando, assim, as incertezas dos maus presságios. Então, até que a morte venha, não se precisará temer qualquer calamidade aparentemente predestinada.

Se nossos soldados[1] não são ricos, não é porque desprezem os bens materiais; se suas vidas não são muito longas, não é porque não desejem a longevidade.

No dia em que receberem a ordem de partir para o combate, seus soldados poderão chorar — uns, sentados, molhando os trajes com lágrimas; outros, deitados, deixando-as rolar pelas faces. Porém, uma vez encurralados, mostrarão a coragem imortal de nossos heróis Chuan Chu e Ts'ao Kuei.

As forças comandadas por táticos habilidosos podem ser comparadas à "Shuai-jan", uma serpente encontrada nas montanhas de Ch'ang. Golpeie sua cabeça e será atacado pela cauda; golpeie a cauda e será atacado pela cabeça; golpeie no meio e você será atacado pela cabeça e pela cauda ao mesmo tempo.

Se me perguntarem se um exército pode ser levado a imitar a "Shuai-jan", eu responderei que sim. Porque, apesar de os soldados de Wu e os de Yüeh serem inimigos, se estiverem cruzando um rio no mesmo barco e forem surpreendidos por uma tempestade, ajudar-se-ão uns aos outros, da mesma forma que a mão esquerda ajuda a direita.

[1] N.T. – *Soldados* refere-se aos militares, profissionais, que abrem mão do bem-estar material e da segurança pessoal, por uma vocação.

Portanto, não se deve ficar confiante em que o exército não debandará, apenas porque os cavalos estão amarrados e as rodas dos carros enterradas.

O princípio segundo o qual se comanda um exército é fixar um padrão de coragem que todos devem atingir. Isso é conseguido por meio da utilização adequada do terreno, com a qual se faz o melhor emprego tanto das tropas de elite como das mais fracas.

Assim, o general competente conduz seu exército como se estivesse comandando um só homem.

Faz parte do ofício de um general ser sereno e insondável e, assim, garantir o sigilo; ser íntegro e justo e, assim, assegurar a ordem. Ele deve ser capaz de manter os oficiais e praças em total desconhecimento de seus planos.

Modificando os métodos e os esquemas adotados anteriormente com êxito, ele mantém o inimigo sem o conhecimento definido de sua manobra. Deslocando o acampamento e seguindo itinerários tortuosos, impede que o inimigo preveja suas intenções.

No momento crítico, o comandante de um exército deve agir como quem sobe até certa altura e depois joga a escada fora. Ele conduz seus homens profundamente dentro do território inimigo, antes de mostrar seus planos.

Ele queima os barcos e quebra as panelas. Como um pastor que conduz um rebanho de ovelhas, leva seus homens nesta e naquela direção e ninguém sabe aonde está indo.

Reunir o exército e levá-lo para o perigo: isso pode ser definido como o dever do general.

As diferentes medidas que se ajustam às nove situações no terreno, a conveniência da tática ofensiva ou defensiva e as leis fundamentais da natureza humana são questões que, com toda certeza, devem ser estudadas a fundo.

Ao invadir território inimigo, o princípio geral é que penetrar profundamente traz coesão; penetrar somente a uma curta distância resulta em dispersão.

Não poderemos fazer alianças em tempo útil, se ignorarmos os planos dos Estados vizinhos. Não estaremos preparados para comandar um exército em marcha, se não estivermos familiarizados com a fisionomia da região — suas montanhas e florestas, seus perigos ocultos e precipícios, seus charcos e pântanos. Seremos incapazes de tirar proveito das vantagens naturais do terreno, a menos que lancemos mão de guias locais. Basta que um general negligencie um desses três fatores, para não estar apto a comandar as forças de um Rei Dominador.

Quando um Rei Dominador ataca um Estado poderoso, revela sua capacidade de estrategista, colocando o inimigo face à impossi-

bilidade de concentrar suas forças. Intimida os oponentes, e os aliados destes se vêem impedidos de unirem-se contra ele.

Portanto, ele não se preocupa em estabelecer alianças com todos e não aumenta o poder de outros Estados. Coloca em execução seus próprios planos secretos, mantendo os adversários amedrontados. Dessa forma, será capaz de conquistar suas cidades e derrubar seus Reinos.

Faça seus soldados se confrontarem com o fato consumado; jamais os deixe perceber seus propósitos. Quando as perspectivas forem favoráveis, coloque-as perante seus olhos, mas nada lhes diga quando elas forem sombrias.

Ponha seu exército em perigo mortal e ele sobreviverá; lance-o em uma situação desesperadora e ele sairá em segurança.

Porque será exatamente quando estiver em perigo que a tropa tornar-se-á capaz de arremeter para a vitória.

Nas operações militares, é fundamental fazer crer que nos acomodamos aos planos do inimigo.

Mantenha o contato com o inimigo e, de uma longa distância, poderá matar seu general. A isso chama-se habilidade para obter algo com pura astúcia.

No dia em que o Plano de Guerra for ativado, bloqueie as passagens na fronteira, invalide os passaportes, suspenda as conversações com os emissários inimigos e exorte com energia o Conselho de Guerra a executar os planos, para você manter o controle da situação.

Se o inimigo fornecer uma oportunidade, aproveite-a sem demora.

Antecipe-se, apossando-se do que for caro a ele, e prepare-se cuidadosamente para aguardar a sua chegada ao campo de batalha.

Rejeite as regras rígidas e inflexíveis e adapte-se ao inimigo até poder lançar-se em uma batalha decisiva.

Portanto, demonstre, de início, a timidez de uma donzela, até que o inimigo lhe proporcione uma abertura; então, seja rápido como a lebre e será muito tarde para ele opor-se a você.

12

ATAQUE COM FOGO

Sun Tzu disse: "Há cinco métodos de atacar com fogo. O primeiro é queimar os soldados nas suas posições; o segundo é queimar as provisões; o terceiro é queimar as carroças de carga; o quarto é queimar os arsenais; e o quinto é arremessar[1] projéteis incendiários."

Para realizar um ataque com fogo, precisamos dispor de meios.[2] O material para iniciar o fogo deve estar sempre em condições de uso.

Há uma estação adequada para se executarem ataques com fogo e dias próprios para iniciar-se um incêndio de grandes proporções.

A estação será quando o clima estiver bastante seco; os dias especiais serão aqueles em que a lua estiver nas constelações da Peneira, da Muralha, da Asa ou da Travessa, porque são dias de ventos ascendentes.[3]

No ataque com fogo, deve-se estar preparado para fazer face a cinco possíveis evoluções:

Quando iniciar o incêndio no interior da posição inimiga, deve-se lançar imediatamente um assalto de fora.

Se houver incêndio, mas os soldados inimigos permanecerem calmos, deve-se ter paciência e não assaltar.

Tendo a força das chamas atingido o seu auge, deve-se assaltar em seguida, se for possível; caso não seja, deve-se aguardar.

Se for possível realizar um ataque com fogo desde o lado de fora, não se deve esperar que ele comece de dentro, porém o assalto deve ser desencadeado no momento favorável.

---

[1] N.T. – Com catapulta ou, segundo Tu Yu, com flechas incendiárias, lançadas por meio de grandes bestas.

[2] N.T. – Segundo Ts'ao Ts'ao, um dos meios são os traidores que se encontram nas fileiras inimigas.

[3] N.T. – Constelações referidas ao Hemisfério Norte. Segundo Giles, correspondem às constelações de Sagitário, Touro, Leão e Aquário.

Quando se provocar um incêndio, deve-se ficar no lado de onde sopra o vento. Não se assalta contra o vento. Um vento que inicia durante o dia dura muito, mas uma brisa noturna acaba logo.

Em todo exército, deve-se conhecer as cinco evoluções relativas ao ataque com fogo, calcular o movimento das estrelas e esperar pelos dias propícios.

Aqueles que utilizam o fogo em apoio ao ataque fazem uso da inteligência; os que empregam a inundação usam a força. Por meio da água, um inimigo pode ser detido, mas não despojado de seu material e provisões.

[4] Infeliz será o destino daquele que vencer suas batalhas, conquistar os objetivos que lhe foram atribuídos e não cultivar o espírito da audácia, aproveitando o êxito; porque o resultado será perda de tempo e estagnação geral.

Donde a afirmação: o soberano lúcido planeja com bastante antecedência; o bom general prepara seus meios para executar os planos do governante.

Se não for de interesse do Estado, não aja. Se não tiver condições de vencer, não recorra ao conflito armado. Se não estiver em perigo, não desencadeie as hostilidades.

Um soberano não deve lançar o exército no campo de batalha simplesmente para satisfazer seus caprichos ou aplacar sua ira, nem um general travar um combate meramente devido a ressentimentos.

Se for trazer-lhe vantagens avançar, avance; em caso contrário, permaneça onde estiver.

A ira pode eventualmente transformar-se em serenidade; à contrariedade pode seguir-se satisfação. Porém, um Estado que tenha sido destruído jamais poderá renascer, nem podem os mortos ser trazidos de volta à vida.

Por conseguinte, o governante esclarecido é prudente, e o bom general, cauteloso contra as ações inconseqüentes. Essa é a maneira de manter um país em paz e um exército intacto.

---

[4] N.T.: A partir desse ponto, fica evidente que o texto está truncado, provavelmente devido às adaptações que vêm sendo feitas através dos tempos. Percebe-se que os conselhos gerais que se seguem não dizem respeito ao tema do capítulo.

13

EMPREGO DE ESPIÕES

Sun Tzu disse: "Organizar um exército de cem mil homens e conduzi-lo a grandes distâncias acarreta enorme privação para o povo e um dreno nos recursos do Estado. A despesa diária orçará em trinta quilogramas de prata. Haverá comoção dentro do país e no exterior, e os soldados cairão exaustos nas estradas. Cerca de setecentas mil famílias terão seu trabalho desorganizado."

Exércitos adversários podem enfrentar-se durante anos, lutando pela vitória, que pode ser decidida num só dia. Assim sendo, continuar ignorando a situação do inimigo, simplesmente porque se lamenta o gasto de alguns quilogramas de prata em honorários e gratificações, é o máximo da desumanidade.

Quem assim age não se pode dizer condutor de homens, atento auxiliar de seu soberano, senhor da vitória.

O que permite ao soberano esclarecido e ao bom general atacar e vencer e obter coisas fora do alcance dos homens comuns são as informações oportunas.

Ora, essas informações não podem ser evocadas dos espíritos; não podem ser obtidas indutivamente da experiência, nem por meio de qualquer cálculo dedutivo.

Só se pode tomar conhecimento dos planos do inimigo por meio de outros homens. Daí o emprego de espiões, dos quais existem cinco categorias: locais, internos, convertidos, condenados e volantes.

Quando todos os cinco tipos de espiões estiverem atuando, ninguém poderá descobrir todas as ramificações do seu sistema secreto de espionagem. A isto chama-se a "divina manipulação dos cordões". É a prerrogativa mais preciosa do soberano.

Espiões locais: os invasores empregando os serviços dos habitantes de uma região.

Espiões internos: utilizar funcionários do governo inimigo.

Espiões convertidos: aprisionar os espiões do inimigo e utilizá-los para nossos próprios fins.

Espiões condenados: fazer certas coisas ostensivamente com fins de dissimulação e permitir que nossos próprios espiões tomem conhecimento delas e as informem ao inimigo.[1]

Espiões volantes: os que trazem notícias do reino ou do acampamento inimigo.

Portanto, não há ninguém, em todo o exército, com quem se deva manter relações mais íntimas do que com os espiões. Ninguém deve ser recompensado com mais generosidade. Em nenhuma outra atividade deve-se preservar maior sigilo. Os espiões não podem ser empregados proveitosamente sem uma certa sagacidade intuitiva.

Eles não podem ser controlados corretamente sem benevolência e franqueza.

Sem uma apurada perspicácia, não se pode estar certo da veracidade de seus relatórios. Seja engenhoso e utilize seus espiões para todos os tipos de serviço.

Se uma informação secreta for divulgada por um espião antes do momento adequado, ele deve ser eliminado juntamente com o homem a quem o segredo tiver sido revelado.

Quer o objetivo seja subjugar um exército, conquistar uma cidade ou assassinar um indivíduo, será sempre necessário começar por descobrir os nomes dos assistentes, ajudantes-de-ordens, porteiros e sentinelas do general comandante. Nossos espiões devem ser encarregados de apurar isso.

Os espiões do inimigo que nos vierem observar devem ser procurados, tentados com subornos, persuadidos e instalados confortavelmente. Assim, tornar-se-ão espiões convertidos, disponíveis para o nosso serviço.

Será por meio da indicação feita pelo espião convertido que poderemos conseguir e empregar espiões locais e internos.

Será, ainda, devido a seus informes, que poderemos induzir o espião condenado a levar falsas notícias para o inimigo.

Finalmente, será por meio de seus informes que o espião volante poderá ser empregado com missões específicas.

A finalidade da espionagem com todas as suas cinco variedades é o conhecimento do inimigo. Esse conhecimento somente pode ser

---

[1] N.T. – Tanto Giles como Griffith apresentam a seguinte interpretação de Tu Yu para "espiões condenados":
"Ostensivamente fazemos coisas calculadas para iludir nossos próprios espiões, os quais devem ser levados a crer que elas foram descobertas por acaso. Depois, quando esses espiões forem capturados nas linhas inimigas, eles farão um relato inteiramente falso e o inimigo adotará as medidas pertinentes, para finalmente descobrir que fazemos algo totalmente diferente. Em consequência disso, os espiões são executados."

obtido, em primeiro lugar, do espião convertido. Portanto, é essencial que ele seja tratado com a máxima generosidade.

Há muito tempo, a ascensão da dinastia Yin deveu-se a Y Chih, que servira à dinastia Hsia. Da mesma forma, a ascensão da dinastia Chou deveu-se a Lü Ya, que servira à dinastia Yin.

Portanto, somente o governante esclarecido e o general sensato empregarão o melhor talento do exército para fins de espionagem e, assim, obterão grandes resultados. Os espiões são um elemento extremamente importante na guerra, porque deles depende, em grande parte, a capacidade de um exército para deslocar-se.

BIBLIOGRAFIA

Beaufre, André. *Introducción a la Estrategia*. Buenos Aires. Editorial Rioplatense.

Brodie, Bernard. *Strategy as a Science*. New York. World. Politics, I (julho de 1944), 466 – 488.

Clausewitz, Karl von. *On War*. Washington. Combat Forces Press. 1953.

Courtois, Gaston. *A Arte de Ser Chefe*. Lisboa. Livraria São Pedro. 1968.

Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro. *Manual Básico*.1968.

Huntington, Samuel. *The Soldier and the State*. Harvard University Press. 1959.

Liddell Hart, B. H. *Strategy*. New York. Praeger Publishers. 1960.

Liddell Hart, B. H. *The Strategy of Indirect Approach*. London Penguin Books.

Mao Tsé-tung. *Obras Escolhidas*.

Montesquieu. *O Espírito das Leis*.

Estado-Maior do Exército. *Regulamento para os Exercícios e o Combate da Infantaria*. N.5. 1ª Parte. Rio de Janeiro, 1932.

Estado-Maior do Exército. *Regulamento para o Serviço em Campanha*. N. 19. Rio de Janeiro, 1932.

BIBLIEX
Coleção General Benício